

Santhu Sinisalo

KONSULTTIEN JA ASIAKASYRITYKSEN VÄLISEN YHTEISTYÖN TEHOSTAMINEN TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIEN IMPLEMENTOINTIPROJEKTEISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Santtu Sinisalo:	Konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön tehostaminen toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa
Pro gradu -tutkielma:	97 sivua, 6 liitesivua
Tampereen yliopisto	Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen laskentatoimi
Ohjaaja:	Lili Kihn
Julkaisuaika:	Elokuu 2019

Tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten konsulttien ja toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivien yritysten välisten yhteistyösuhteiden tehokkuutta voitaisiin parantaa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikana. Ensisijaisesti tutkielmassa analysoidaan yhteistyösuhteen ja sen keskiössä vaikuttavan kaksisuuntaisen tiedonsiirron kehitysmahdollisuuksia projektin osanottajien välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmiä koskevaa tutkimusta on digitalisaation alkuvuosista lähtien tehty melko paljon, merkittävä osa tutkimuksista on toteutettu toiminnanohjausjärjestelmiä implementoiville yrityksille lähetettyjen kyselylomakkeiden avulla. Lisäksi konsulttien ja asiakasyritysten välistä yhteistyötä tarkastelevissa tutkimuksissa on tarkasteltu pitkälti yhteistyösuhteen aikaisia rooleja ja luottamuksen aiheuttamia ongelmia, yhteistyösuhteiden monimutkaisempien kysymysten jäädessä vähemmälle huomiolle. Tutkielma pyrkii täyttämään tutkimusaukkoa moninäkökulmaisen laadullisen tarkastelun kautta, käyttäen tiedonlähteinään toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa vaikuttavia konsultteja ja konsultointipalvelun ostaneen asiakasyrityksen edustajia.

Tutkielman teoreettiseen viitekehykseen sisällytettiin kuusi teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaalissa toistunutta konsulttien ja asiakasyritysten yhteistyösuhteisiin vaikuttavaa tekijää; tiedonsiirto, kommunikaation tehokkuus, konfliktien johtaminen, sisäinen motivaatio ja kannustimet, konsulttien tuki sekä asiakasyrityksen sisäinen tuki. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin tämän jälkeen tutkielman empiirisen osan perustana toiminut haastattelurunko. Tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi empiirisen osan seitsemän haastattelua toteutettiin syvällisen tulkinnan ja tarkentavat jatkokysymykset mahdollistavina puolistrukturoituina haastatteluina. Toiminta-analyttisille tutkimuksille tyypilliseen tapaan tutkielmassa pyrittiin yksittäisten tapausten tulkintaan ja ymmärtämiseen teorian ja empirian kiinteän vuoropuhelun avulla.

Tutkielman tulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä tutkielman laadullisen aineiston rajoituksessa yksittäisten tapausten konteksteihin ja haastateltujen henkilöiden mielipiteisiin. Empiirisen osan merkittävimpinä havaintoina voidaan mainita muun muassa projektin käyttäjälähtöisyyden ja projektia varten palkatun lisäävän tärkeys sekä tiedonsiirron strategian ja avoimuuden yhteydessä havaitut käsityserot. Myös tekijät kuten kannustimien toiminta, projektien ilmapiiriä edistävä tiiminrakennus ja konsulttien fyysinen läsnäolo korostuivat tutkielman empiirisissä tuloksissa. Tutkielman tavoitteenasettelun mukaisesti sen tuloksilla on potentiaalia tehostaa implementointiprojekteissa vaikuttavien tahojen käytännön implementointityötä. Lisäksi tutkielmassa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan rakentaa tutkielman piiriin lukeutuvien tekijöiden rajatumpaa tarkastelua.

Avainsanat: *toiminnanohjausjärjestelmät, ERP, implementointiprojektit, konsultit*

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset	5
1.3 Tutkimusmetodologia.....	7
1.4 Tutkielman rakenne	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1 Tiedonsiirto.....	12
2.1.1 Molemminpuolinen luottamussuhde	16
2.1.2 Tiedonsiirron halukkuus ja absorptiivinen kapasiteetti	18
2.1.3 Tiedonsiirron ilmapiiri ja suhteen vaivattomuus	19
2.2 Kommunikaation tehokkuus.....	22
2.3 Konfliktien johtaminen.....	27
2.4 Sisäinen motivaatio ja kannustimet	29
2.5 Konsulttien tuki	33
2.6 Asiakasyrityksen sisäinen tuki	36
2.6.1 Järjestelmän käyttäjien tuki	37
2.6.2 Ylimmän johdon tuki.....	39
2.7 Yhteenveto.....	42
3 TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN ESITTELY	47
3.1 Empiirisen osan toteutus.....	47
3.1.1 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi	47
3.1.2 Tutkimuksen luotettavuus	50
3.2 Empiirisen aineiston esittely.....	53
3.2.1 Asiakasyritysten edustajat	54
3.2.2 Konsulttiyritysten edustajat.....	55
4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET	57
4.1 Tiedonsiirto ja tiedonsiirron ilmapiiri	57
4.2 Kommunikaation tehokkuus ja konfliktien johtaminen	63
4.3 Sisäinen motivaatio ja kannustimet	68
4.4 Konsulttien tuki	71
4.5 Asiakasyrityksen sisäinen tuki	73
4.6 Yhteenveto keskeisimmistä empiirisistä tuloksista	79
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	84
LÄHTEET	98
Liite 1: Haastattelurunko (Asiakkaat).....	104
Liite 2: Haastattelurunko (Konsultit).....	107

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	10
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.....	11
Kuvio 3. Tiedonsiirron alatekijöiden kytkeytyminen tutkielman yläkäsitteisiin	15
Kuvio 4. Kommunikaation tehokkuuden osatekijöitä	26
Kuvio 5. Maditinos, Chatzoudes ja Tsairidis (2011) kommunikaatiotekijöistä	29
Kuvio 6. Asiakasyrityksen ja konsulttien tuki.....	36

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehysten ydinteemat	42
Taulukko 2. Tutkielman haastattelut	56

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Nykyisin vallitsevassa tiukassa kansainvälisessä kilpailutilanteessa kustannustehokkuuden tavoittelu on muodostunut elintärkeäksi osaksi kannattavaa liiketoimintaa. Kilpailun tiukentuessa asiakkaat odottavat tavarantoimittajiltaan yhä joustavampaa ja täsmällisempää palvelua, laatuvaatimusten ja kulujen laskemisen paineen kasvaessa samanaikaisesti. Selviytyäkseen yritysten tulee kyetä ennakoimaan markkinoiden kehitystä ja vastaamaan niiden kasvaviin tarpeisiin. (Nah, Lau ja Kuang 2001, 285.) Tämän vuoksi menestyvät yritykset pyrkivät jatkuvasti etsimään uusia kilpailuetuja ja tapoja kehittää toimintaansa. Yksi yleisimmistä keinoista kilpailuedun tavoittelemisessa on teknologian hyödyntäminen, mikä näkyy markkinoilla muun muassa integroitujen tietojärjestelmien eli toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottojen suurina määrinä. (Wei, Chien ja Wang 2005, 47.) Toiminnanohjausjärjestelmien suosion nousu on digitalisaation lisääntyessä havaittu kaikissa teollisuusmaissa (Granlund ja Malmi 2002, 299) ja myös kaikenkokoisissa yrityksissä (Adam ja O'Doherty 2000, 305).

Suomenkielinen toiminnanohjausjärjestelmän käsite viittaa kansainvälisessä viestinnässä vakiintuneeseen termiin ”ERP”, joka on lyhenne englanninkielisestä ”Enterprise Resource Planning” -käsitteestä. Käytännössä sanalla viitataan tietokonejärjestelmiin, joiden avulla yritykset hallitsevat erilaisia jokapäiväisen toimintansa osa-alueita. Esimerkiksi Botta-Genoulazin ja Milletin (2006, 202) määritelmän mukaan toiminnanohjausjärjestelmillä tarkoitetaan integroituja ohjelmistopaketteja, jotka koostuvat joukosta erilaisia toiminnallisia moduuleja kuten tuotanto-, myynti-, osto- ja rahoitusmoduuleista. Toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena on heidän mukaansa integroida kaikki yrityksen toiminnot samaan tietojärjestelmään, joka kykenee vastaamaan kaikkien yrityksen osien omakohtaisiin tarpeisiin (Botta-Genoulaz ja Millet 2006, 202). Nykyisessä muodossaan toimivat toiminnanohjausjärjestelmät kehitettiin aikoinaan tuotantoresurssien suunnittelujärjestelmistä (MRP II), jotka puolestaan kehittyivät materiaalitarpeiden suunnittelujärjestelmistä (MRP). Edellä mainittujen järjestelmien keskittyessä puhtaasti yrityksen tuotannon niille asettamiin tarpeisiin, toiminnanohjausjärjestelmät yhdistävät keskenään

sekä yrityksen erilaiset tukitoiminnot että sen asiakasrajapinnan. (Koh, Gunasekaran ja Cooper 2009, 241; Verville, Bernadas ja Haltingen 2005, 665.)

Implementaatiolla viitataan yleensä innovaation asennuttamiseen osaksi yrityksen joka-päiväistä toimintaa (Pierce ja Delbecq 1977, 29). Salmisen (2000, 12–13) mukaan implementointi on muutoksen suunnittelua ja toteuttamista jonkin tavoitetilän saavuttamiseksi. Yleisesti ottaen toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin on tarkoitus olla yritykselle hyödyllinen kehityssaskel, jonka pitäisi johtaa yrityksen liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuden parantumiseen (Willis ja Willis-Brown 2002, 35). Liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta järjestelmien implementointia perustellaan muun muassa juoksevien kulujen vähentymisellä ja kehittyneellä toimintakyvyllä (Buckhout, Frey ja Nemec 1999, 61). Nahin ym. (2001, 285–286) mukaan toiminnanohjausjärjestelmien pitäisi yleisellä tasolla lisätä yritysten tuottavuutta ja niissä tehdyn työn laatua yritysten operatiivisten prosessien standardoinnin ja yksinkertaistamisen kautta. Järjestelmien yhteys johdon laskentatoimeen on erityisen merkittävä, sillä integroitujen järjestelmien pitäisi parantaa laskentatoimen käsittelemän yrityksen operationaalista toimintaa koskevan tiedon saatavuutta (Granlund ja Malmi 2002, 300).

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointia käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että merkittävä osa yrityksistä ei onnistu hyödyntämään järjestelmiä niiden täyden potentiaalin mukaisella tavalla. Joissakin tapauksissa epäonnistuneet implementointiprojektit ovat jopa uhanneet yritysten toiminnan jatkuvuutta. (Buckhout ym. 1999, 60–61; Ram, Corkindale ja Wu 2013, 157–158.) Yleisimpiä ongelmia implementointiprojekteissa ovat muun muassa budjetin ylitys ja pitkät viivästykset projektin alkuperäisestä aikataulusta. Useat yritykset ovat raportoineet implementointien epäonnistuneen myös uudelle järjestelmälle asetettujen tavoitteiden ja odotusten saavuttamisen osalta. (Helo, Anussornnitisarn ja Phusavat 2008, 1045.) Esimerkiksi Standish Groupin tuottaman selvityksen piiriin kuuluneiden toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien kulut olivat keskimäärin 178 prosenttia yli budjetin, minkä lisäksi projektit kestivät 2,5 kertaa suunniteltua pidempään ja tuottivat vain 30 prosenttia järjestelmätoimittajien etukäteen lupaamista hyödyistä (Zhang, Lee, Huang, Zhang ja Huang 2005, 57).

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointien alati kasvaneesta määrästä huolimatta yrityksillä on siis edelleen huomattavia ongelmia järjestelmien ja niiden ominaisuuksien

ymmärtämisessä (mm. Markus ja Tanis 2000, Ram ym. 2013). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suuri osa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteista koetaan epäonnistuneiksi, vaikka projektin tueksi olisi palkattu ulkoisia konsultteja ja projektissa olisi pyritty seuraamaan niin kutsuttuja alan parhaita käytäntöjä (Hong ja Kim 2002, 25–26). Kwahkin ja Leen (2008, 474) mukaan epäonnistuneiden implementointiprojektien osuus on arvioitu jopa 60–90 prosentin välille. Epäonnistuneiden projektien osuudesta ei vallitse alan tutkimuskentässä yhteisymmärrystä, mikä johtunee muun muassa onnistuneisuuden mittaustavoissa ja määritelmissä vallitsevista eroista. Arvioille tuntuu kuitenkin olevan yhteistä se, että epäonnistuneiden implementointien osuutta pidetään huomattavana. Tätä kautta yrityksille ja myös yhteiskunnalle syntyy suuri määrä kuluja epäonnistuneista toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteista.

Tutkijoiden aiempien kokemusten mukaan toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa ilmenee yleensä jonkinlaisia vaikeuksia riippumatta implementoivan organisaation rahallisista sijoituksista projektin toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi kohdata projektissa ongelmia, vaikka se käyttäisi projektiin kokoluokkaansa nähden tavallista enemmän resursseja. Tästä on nähtävissä, että yksinkertaisempien tietoteknisten sovellusten implementoinnista poiketen toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin ensisijaiset ongelmat eivät yleensä ole teknologisia, vaan ihmisten väliseen yhteistyöhön liittyviä tekijöitä. (Helo ym. 2008, 1044.) Muun muassa Tsain, Shawn, Fanin, Liun, Leen ja Chenin (2011, 484) sekä Al-Masharin, Al-Mudimighin ja Zairin (2003, 357) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän onnistunut implementointi onkin nimenomaan osaavien ja omistautuneiden ihmisten välisen yhteistyön lopputulos.

Epäonnistuneiden implementointiprojektien suuren määrän katsotaan usein johtuvan projektin monimutkaisuudesta ja korkeasta hinnasta. Ohjelmien monimutkaisuuden vuoksi niiden implementoinnin onkin havaittu vaativan laajaa teknistä tietämystä implementoitavasta järjestelmästä. (Markus ja Tanis 2000.) Toiminnanohjausjärjestelmien implementaatiot toistuvat kuitenkin harvoin samoissa organisaatioissa, minkä vuoksi implementaatio on suurella todennäköisyydellä ensimmäinen laatuaan valtaosalle yrityksen työntekijöistä. Tästä johtuen on epätodennäköistä, että yrityksellä on järjestelmän onnistuneen implementaation vaatima määrä yrityksen sisäistä osaamista. (Wang ja Chen 2006, 1029.) Organisaatioiden sisäisen tietovajeen vuoksi projekti vaatiikin lähes poikkeuksetta yrityksen ulkopuolisten konsulttien tukea (Haines ja Goodhue 2003; Ko, Kirsch ja King

2005; Markus ja Tanis 2000). Konsulteilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisia henkilöitä, jotka on palkattu organisaatioon väliaikaisesti tuomaan siltä puuttuvaa teknistä tai liiketoimintaan liittyvää ammattitaitoa ja pienentämään implementointiprojektin asettamaa sisäisen tietämyksen taakkaa (Thong 2001, 145). Epäonnistuneiden implementaatioiden huomattavan suuri määrä kuitenkin vihjaa, että järjestelmien implementoijat ovat käytännön tasolla epävarmoja siitä, miten konsulttien tietämystä tulisi käyttää hyväksi. Vaihtoehtoisesti konsultteja ei välttämättä onnistuta sulauttamaan organisaation rutiineihin ja johdon asettamiin toimintatapoihin, tai konsulttien kanssa toteutettavan yhteistyön taso jää projektin onnistuneen läpiviennin kannalta riittämättömäksi. (Ko 2014, 541.)

Xun ja Man (2008, 529) mukaan konsultit kykenevät tukemaan asiakasyrityksiään aiemmasta kokemuksestaan juontuvan järjestelmää koskevan tietämyksen ja implementaatiometodien hallinnan kautta. Toisaalta asiakasyritysten työntekijöillä on havaittu olevan parempi ymmärrys asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseista, organisaationaalisesta kontekstista ja kilpailutilanteesta. Järjestelmien menestyksessä implementointi vaatii tästä johtuen kaksisuuntaiseksi tiedonsiirroksi kutsuttua yhteistyösuhdetta, jossa konsultit omaksuvat liiketoimintaprosesseihin liittyvää tietoa asiakasyrityksen työntekijöiltä ja asiakasyrityksen avaintyöntekijät toiminnanohjausjärjestelmää koskevaa tietämystä konsulteilta. (Xu ja Ma 2008, 529.) Järjestelmän implementoinnin lisäksi asiakasyritys pyrkii konsulttien avulla yleensä myös kerryttämään esimerkiksi järjestelmän operationaalista toimintaa, huoltoa ja koulutusta koskevaa tietämystä yrityksen sisälle (Ko, ym. 2005, 60). Tämän tietämyksen siirtyminen on asiakasyrityksen jokapäiväisen toiminnan asettamien tarpeiden täyttymiseksi kriittistä (Soh, Sia, Tay-Yap 2000, 51).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että suuri osa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien kokonaiskustannuksista voidaan luokitella konsulttikuluiksi. Joissain tapauksissa konsulttikulut saattavat tutkimusten mukaan olla jopa kolmesta kahdeksaan kertaiset itse tietojärjestelmän hankinnan kuluihin nähden. Lisäksi yrityksillä on saatavilla hyvin laaja valikoima erilaisia konsulttien tarjoamia palveluita ja toimintatapoja, joista niiden täytyy kyetä valitsemaan omiin tarpeisiinsa sopivimmat vaihtoehdot. (Al-Mashari ym. 2003, 355; Haines ja Goodhue 2003, 24.) Konsulttikustannusten suhteellisesta suuruudesta ja konsulttien roolin keskeisyydestä johtuen toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien onnistumisen kannalta on olennaista tarkastella, miten konsulttien tukeen sijoitetusta pääomasta realisoituva hyöty voidaan maksimoida.

Erityisesti 2000-luvulla on tehty suuri määrä tutkimustyötä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien onnistumiseen liittyen. Suurin osa tutkijoiden käyttämästä datasta on kerätty järjestelmiä implementoinneille yrityksille lähetettyjen kyselyiden avulla. (Helo ym. 2008, 1045.) Konsulttien toimintaa tarkastelevat tutkimukset ovat puolestaan keskittyneet merkittävässä määrin yhteistyösuhteen aikaisiin rooleihin ja konsultteihin asetettuun luottamukseen liittyviin ongelmiin. Toisaalta konsulttien ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseen liittyvien monimutkaisempien kysymysten ratkaisemiseksi on tehty vain vähän työtä. (Sturdy, Clark, Fincham ja Handley 2009, 21–22.) Tämä tutkimus pyrkii tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin aikaisissa konsulttien ja asiakkaiden välisissä yhteistyösuhteissa ilmeneviä ongelmia 2000-luvun valtavirtatutkimuksista poikkeavalla tavalla, käyttäen metodinaan moninäkökulmaista tutkimushaastattelua. Haastattelujen kohteina toimivat toiminnanohjausjärjestelmiä implementoineiden yritysten taloushallinnon lisäksi implementointia avustavat ulkopuoliset konsultit.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten konsulttien ja toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivien asiakasyritysten välisten yhteistyösuhteiden tehokkuutta voitaisiin parantaa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa. Ensisijaisesti tutkimus pyrkii tuottamaan yhteistyösuhteiden ongelmakohtiin ja kehittymahdollisuuksiin pureutuvia käytännönläheisiä johtopäätöksiä, joiden avulla toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteja koskevaa ymmärrystä voitaisiin kasvattaa. Implementointiprojekteja koskevan ymmärryksen kasvaessa epäonnistuneiden projektien sekä niiden aiheuttamien yrityskohtaisten ja yhteiskunnallisten kustannusten määrän voidaan odottaa vähenvän ainakin teoreettisesti.

Landryn, Banvillen ja Oralin (1996) mukaan tieteellisiä malleja on yleisesti tarkasteltava eri sidosryhmien näkökulmista, jotta ne voisivat olla aidosti hyödyllisiä käytännön toiminnassa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyritä tarkasteltavaa ilmiötä pelkistävän mallin rakentamiseen, Landryn ym. (1996) esittämän argumentin voidaan katsoa pätevän myös tutkimuksessa tarkasteltavien yhteistyösuhteiden kontekstissa. Päästäkseen mahdollisimman syväluotaaviin johtopäätöksiin, tutkimus pyrkii tästä johtuen selvittämään

konsulttien ja asiakasyritysten välisten yhteistyösuhteiden kehityskohteita molempien yhteistyösuhteissa vaikuttavien osapuolten näkökulmista. Tarkastelun kohteena tutkimuksen empiirisessä osassa ovat tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä johdetut asiakasyritysten ja konsulttiyhtiöiden yhteistyösuhteiden laatuun vaikuttavat osatekijät. Tutkimusprosessin etenemistä ohjaavana tutkimuskysymyksenä tutkielmassa toimii:

Millaisin keinoin toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikaista konsulttien ja asiakasyrityksen sisäisen henkilöstön välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa?

Innovaatioiden saattaminen osaksi yrityksen toimintaa jaetaan usein kolmeen vaiheeseen, jotka ovat projektin alullepano, innovaation adoptio ja implementointi (Pierce ja Delbecq 1977, 29). Näistä kolmesta vaiheesta tutkimus keskittyy yksinomaan toiminnanohjausjärjestelmien implementointivaiheeseen. Vaiheista kaksi ensimmäistä sisältävät muutostiedon hahmottelun ja idean toteuttamiseksi vaaditun päätösprosessin. Tutkimuksessa käsiteltävä implementaatiovaihe puolestaan käsittää jo valitun innovaation – tässä tapauksessa toiminnanohjausjärjestelmän – asennuttamisen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Pierce ja Delbecq 1977, 29.) Alsulamin, Scheepersin ja Rahimin (2016, 4681) tutkimuksen mukaan toiminnanohjausjärjestelmien kontekstissa juuri järjestelmän implementaatiovaihe sisältää suurimman määrän kriittisiä menestystekijöitä. Implementointivaiheen monimutkaisuuden vuoksi sen tarkastelu voidaankin nähdä erityisen tärkeänä osana toiminnanohjausjärjestelmien hankinnan kokonaisprosessia.

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointia voidaan tarkastella monista erilaisista näkökulmista. Esteves ja Pastor (2000, 63) jakoivat toiminnanohjausjärjestelmien implementaatioihin vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan, teknologisiin ja organisaationallisiin tekijöihin. Alsulami ym. (2016, 4677) lisäsivät omaan luokitteluunsa kahden edellisen kategorian lisäksi projektin toteutusmaahan liittyvät tekijät. Näistä kolmesta kategoriasta tämä tutkimus rajautuu yksinomaan organisaationalliseen kategoriaan, sillä tämän kategorian tekijöiden on havaittu olevan implementointiprojektien onnistumisen kannalta merkityksellisimpiä (Alsulami ym. 2016, 4681). Tutkimuksen toteutuksen kannalta rajaus tarkoittaa sitä, että tutkimus ei keskity erilaisten järjestelmien tai niiden teknisten ominaisuuksien vaikutuksiin implementaatiota kohtaan, vaan implementaatiota toteuttavien ihmisten toimintaan. Toisaalta tutkimuksen tulokset rajautuvat empiirisen haastatteluaineiston eli haastateltavien henkilöiden mielipiteiden kontekstiriippuvaisen luonteen

vuoksi luonnollisesti Suomen kulttuurialueelle, vaikka implementointiprojektin toteutumaahan liittyvät tekijät rajautuvat tutkimuksen tarkastelunäkökulman ulkopuolelle.

Yrityksen koon on havaittu vaikuttavan toiminnanohjausjärjestelmien implementointiin merkittävässä määrin. Suuremmissa yrityksissä organisaation johtaminen on monin tavoin vaativampaa toiminnanohjausjärjestelmien implementointien kaltaisissa laajoissa projekteissa muun muassa yritysten henkilöstön määrästä ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun asettamista haasteista johtuen. Joissain pienyrityksissä konsulttien tarjoama ulkopuolinen tuki saattaa tiettyjen reunaehtojen – kuten riittävän yrityksen sisäisen tietämyksen tai implementoitavan järjestelmän yksinkertaisuuden – täytyessä olla tarpeetonta. (Koh ym. 2009, 246.) Koska tutkimus tarkastelee nimenomaan asiakasyritysten ja konsulttien välistä yhteistyösuhdetta implementointiprojekteissa, ne pienyritykset, joissa konsulttien työpanos ei ole projektin toteuttamisen kannalta välttämätöntä, rajautuvat tutkimuksen tarkastelunäkökulman ulkopuolelle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö tutkimuksen tulokset olisi sovellettavissa myös konsulttien palveluita käyttäviin pienyrityksiin. Tutkimuksen tarkoituksien saavuttamisen varmistamiseksi sen empiirisessä osassa tarkastellaan kuitenkin vain suuria ja keskisuuria yrityksiä.

Tutkimus tarkastellessa asiakasyrityksen ja konsulttien välistä yhteistyötä, sen teoreettinen viitekehys rajautuu toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikaista ihmisten yhteistyötä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Viitekehykseen sisällytettiin myös ihmisten vuorovaikutusta tai projektia toisenlaisista näkökulmista tarkastelevia tutkimuksia, jos tutkimuksen primäärilähteiden alkuperäislähteet osoittautuivat tutkimuksen tarkoituksien kannalta olennaisiksi. Käytännössä rajausta näkyy teoreettisessa viitekehyksessä siten, että osioon päädyttiin sisällyttämään lähdemateriaalissa toistuneiden teemojen perusteella kuusi tutkimuksen kannalta olennaisimmaksi koettua ylätasoa tekijää. Tekijöiden valinnasta kerrotaan lisää tutkielman teoreettisen viitekehyksen alustuksessa.

1.3 Tutkimusmetodologia

Lajiltaan toteutettava tutkimus voidaan luokitella hermeneutiikkaan pohjautuvaksi kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Hermeneuttisille tutkimuksille on tyypillistä

pyrkimys jonkin tekstin tai ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen tutkijan harjoittaman tulkinnan kautta (Thiselton 2009, 10–11). Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan lähtökohtaisesti todellista elämää kuvaavaa tutkimusta, jossa tutkittavaa aineistoa pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161). Lähestymistavassa pyritään ymmärtämään yksilöiden sekä ryhmien inhimillisille ja yhteiskunnallisille ongelmille antamia merkityksiä, tutkijan tulkitessa kerätyn aineiston merkityksen (Creswell 2014, 4). Kauppatieteissä kvalitatiivinen tutkimus pyrkii Alasuutarin, Koskisen ja Peltosen (2005, 16) mukaan yleensä lisäämään tarkasteltavien yritysten toimintaa koskevaa ymmärrystä niiden toiminnan selittämisen tai kontrolloimisen sijaan. Kvalitatiivisten tutkimusten aineisto kerätään yleensä tutkimuksen tarkoitusperien perusteella valikoituneesta kohdejoukosta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Suomalaisen liiketaloustieteen metodologiassa käytetään yleensä Neilimon ja Näsin (1980) luomaa tutkimusotteiden luokittelua. Heidän luokittelussaan tutkimusotteet on jaettu nomoteettiseen, käsiteanalyttiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Viidenneksi tutkimusotteeksi luokitteluun lisättiin Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991) toimesta konstruktiiivinen tutkimusote. Tällä tutkimuksella on edellä mainitun luokittelun mukaan pääosin toiminta-analyttisiä piirteitä. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa pyritään yleensä yksittäisten tapausten tulkintaan ja ymmärtämiseen laadullisin menetelmin, teorian ja empirian kiinteän vuoropuhelun avulla (Neilimo ja Näsi 1980, 67). Toiminta-analyttisissä tutkimuksissa pyritään usein vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” yksittäisten tai harvojen empiiristen tapausten tai kohdeyksikköjen tarkastelun kautta. Tämän vuoksi tutkimusote soveltuu tutkimuksiin, joissa pyritään tutkimuksen tarkastelukohteen ymmärtämiseen ja tulkintaan. (Kihn & Näsi 2011, 64–65.) Tässä tutkimuksessa toiminta-analyttinen ote näkyy sen pyrkimyksessä ymmärtää toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikaista asiakasyrityksen ja konsulttien välistä yhteistyösuhdetta, mitä kautta tutkimus pyrkii tekemään teoriaa kehittäviä johtopäätöksiä yhteistyösuhteiden käytännön kehitysmahdollisuuksista. Tutkimuksen tosielämään orientoituneen tavoitteenasettelun ja ongelmakeskeisyyden vuoksi se on maailmankuvaltaan hyvin pragmaattinen (Creswell 2014, 6).

Keatingin (1995) kehittämässä tapaustutkimusten jaottelussa tutkimus lukeutuu teoriaa havainnollistaviin case-tutkimuksiin. Tutkimustavassa tutkimustyön lähtökohtana toimii

aiempi teoria, jonka vähemmälle huomiolle jääneitä osa-alueita tai vaihtoehtoisia näkökulmia pyritään havainnoimaan tutkimuksen oman empiirisen aineiston avulla. Teoriaa havainnollistavat case-tutkimukset tarjoavat myös analyttistä todistusaineistoa aiempien teorioiden tueksi. (Keating 1995, 70.) Teorian ja empirian vuoropuhelu näkyy tutkimustavassa tutkimuksen empiirisen aineiston tulkinnassa ja tutkimuksen pyrkimyksessä soveltaa teoriaa tarkasteltavaan ilmiöön. Havainnollistavien case-tutkimusten tarkoituksena voi joissakin tapauksissa olla myös teorian kehittäminen edelleen. (Lukka 1999, 138.) Kuten aiemmin todettiin, tämä on konsulttien ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen syvällisen ymmärtämisen lisäksi yksi tutkimuksen tavoitteista.

Ennen empiirisen osan toteutusta tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennetaan ensin kvalitatiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tällä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa kootaan olemassa olevien tutkimusten tuloksia perustaksi uusille tutkimustuloksille (Salminen 2011, 6–7). Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään tämän jälkeen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvien haastattelujen avulla. Tutkimuksen empiirisen osan toteutuksesta kerrotaan yksityiskohtaisemmin tutkielman kolmannessa pääluvussa.

1.4 Tutkielman rakenne

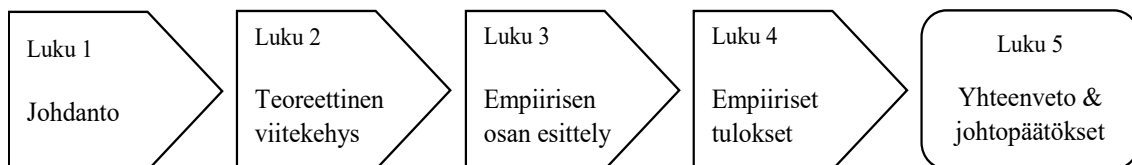
Tutkielman johdantoluvussa pohjustettiin ensin tutkimuksen aihetta ja sen merkitystä käytännön yritystoiminnalle sekä laskentatoimen tieteelliselle kentälle. Tämän jälkeen luvussa esiteltiin tutkimuksen tavoite, keskeisimmät rajaukset ja metodologiset valinnat. Lopuksi tutkielman johdantoluvussa esiteltiin tutkimuksen rakenne ja etenemislogiikka.

Tutkielman toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista varten rakennettu toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteja käsittelevä teoreettinen viitekehys. Luvussa käsiteltävät teemat lukeutuvat tutkimuksen tarkoituksien perusteella konsulttien ja toiminnanohjausjärjestelmää implementoivan asiakasyrityksen väliseen yhteistyösuhteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Toinen pääluku on jaettu luvussa käsiteltävien teemojen mukaisesti kuuteen alalukuun. Teoreettisen viitekehyksen laajuudesta johtuen sen sisältämiä teemakokonaisuuksia selvennetään lukijalle pääluvun loppuun sijoittuvan yhteenvedon avulla.

Tutkielman kolmas pääluku sisältää tutkielman empiirisen osan esittelyn. Luvun alussa kerrotaan ensin tutkimuksen empiirisen osan toteutuksesta, jonka yhteydessä esitellään tutkimuksen aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät. Tämän jälkeen luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta kvalitatiivisten tutkimusten luonteen asettamissa rajoissa. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto eli tutkimusta varten haastatellut asiakas- ja konsulttiyritysten edustajat sekä haastattelujen käytännön toteutusta koskevat yksityiskohdat.

Tutkielman neljännessä pääluvussa siirrytään kuvaamaan ja analysoimaan tutkimuksen empiiristä haastatteluaineistoa tutkielman teoreettisen viitekehyksen teemajaottelun puitteissa. Tutkielman neljäs pääluku on jaettu viiteen haastatteluaineiston teemakokonaisuuksia tarkastelemaan alalukuun tutkimuksen empiirisen aineiston tuottamien tulosten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kuudennessa alaluvussa esitetään yhteenvedo tutkimuksen keskeisimmistä empiirisistä tuloksista.

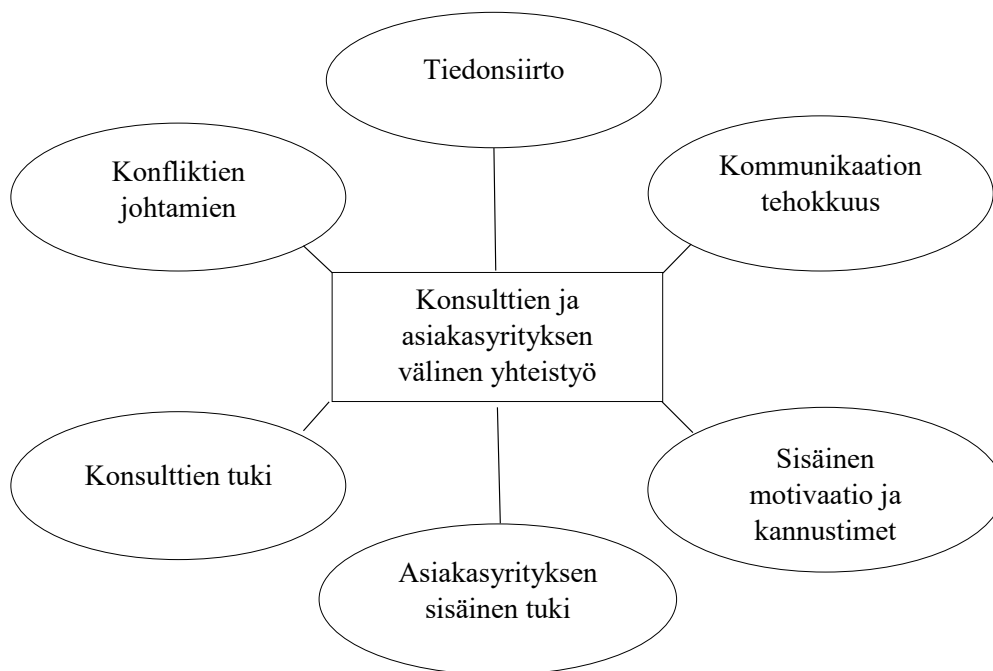
Tutkielman viidennessä ja viimeisessä pääluvussa esitetään koko tutkimusprosessin pohjalta tehdyt johtopäätökset. Luvun lopuksi pohditaan saavutettujen tulosten soveltumista toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa vaikuttavien yritysten toimintaan ja alan tutkimuskenttään. Tämän jälkeen esitellään vielä tutkielman pohjalta heränneitä ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Tutkielman kulun selventämiseksi sen etenemislogiikka on havainnollistettu alla olevaan kuvioon (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman toisessa pääluvussa esiteltävä teoreettinen viitekehys jakautuu kuuteen alalukuun aiemmissa tutkimuksissa tunnistettujen teemakokonaisuuksien perusteella. Teoreettisen viitekehysten alaluvut on eritelty tutkielman kuviossa 2. Kuudesta kuviossa esitellystä alaluvusta tiedonsiirtoa käsittelevä luku 2.1 ja asiakasyrityksen sisäistä tukea käsittelevä luku 2.6 jakaantuvat lisäksi alemman tason lukuihin. Tiedonsiirron teeman alla käsitellään molemminpuolisen luottamussuhteen, tiedonsiirron halukkuuden ja absorptiivisen kapasiteetin sekä tiedonsiirron ilmapiirin ja suhteen vaivattomuuden tekijät. Asiakasyrityksen sisäinen tuki puolestaan jaetaan tutkimuksessa kahteen alalukuun; järjestelmän käyttäjien ja ylimmän johdon tukeen.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pyrittiin sisällyttämään eritoten toiminnanohjausjärjestelmien implementointien aikaisen konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyösuhteen toimivuuden kannalta kriittisimpiä onnistumistekijöitä. Toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien kontekstissa kriittisten onnistumistekijöiden (engl. CSF, critical success factors) koetaan olevan niitä ehtoja, joiden täytyy tulla saavutetuiksi, jotta implementointiprojekti voidaan toteuttaa onnistuneesti (Nah ym. 2001).

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien kriittisiä onnistumistekijöitä koskevaa tutkimustyötä on tehty melko paljon. Kriittisten tekijöiden määrästä tai luokitteluista ei kuitenkaan vallitse yhteisymmärrystä alan tutkimuskentässä muun muassa tutkijoiden näkökulmaeroista ja tekijöiden erilaisista määrittelyistä johtuen. (mm. Al-Mashari ym. 2003; Finney ja Corbett 2007; Nah ym. 2001; Ram ja Corkindale 2014; Shaul ja Tauber 2013.) Ramin ja Corkindalen (2014, 166) mukaan kaikilla tunnistetuilla kriittisillä tekijöillä ei myöskään ole empiiristä pohjaa, minkä vuoksi joidenkin tekijöiden soveltuvuus käytäntöön voidaan kyseenalaistaa. Esimerkiksi Nah ym. (2001) tunnistivat kirjallisuuskatsauksensa perusteella 11 kriittistä menestystekijää, kun taas Shaul ja Tauber (2013) esittivät yksityiskohtaisemmalla tasolla eritellyn 94:n kriittisen tekijän listan. Kohin ym. (2009, 242) kirjallisuuskatsauksen perusteella ylivoimainen enemmistö alan tutkimuksista on kuitenkin sisällyttänyt konsultaatioprosessiin ja tiedonsiirtoon yhdistettävissä olevat tekijät implementointiprojektin kriittisten onnistumistekijöiden joukkoon. Koska alan tutkimuskentässä ei ole päästy yksimielisyyteen kriittisten tekijöiden määrästä tai luokitteluista, tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sisällytetyt kuusi konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön kannalta kriittistä yläluokan tekijää valittiin lähdemateriaalissa toistuneista teemoista tutkijan subjektiivisen harkinnan mukaisesti.

2.1 Tiedonsiirto

Tässä alaluvussa käsiteltävä tiedonsiirron käsite toimii monella tavalla toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa toteutuvan konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyösuhteen keskiössä. Tiedonsiirron tarpeen voidaan katsoa juontuvan projekteissa yhteistyösuhteen osapuolten erilaisista osaamispohjista syntyvästä tiedon asymmetriasta (mm. Haines ja Goodhue 2003, 33; Ko ym. 2005, 60–61). Koska tiedonsiirron aihealue on hyvin laaja kokonaisuus, luvussa suoritetaan vain tutkimuksen tarkoituksena palveleva toiminnanohjausjärjestelmien kontekstiin keskittyvä suppea katsaus aiheeseen.

Tieto määritellään yleensä oikeutetuksi uskomukseksi, joka lisää yksilön kapasiteettia tehokkaaseen toimintaan (Alavi ja Leidner 2001, 109–110). Tiedonsiirron käsitteellä puolestaan on useita erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Singley ja Anderson (1989) määrittivät tiedonsiirron jossakin tietyssä tilanteessa hankitun tiedon soveltamiseksi jossakin

toisessa tilanteessa. Monet aiemmista tutkimuksista ovat sittemmin yhdistäneet tiedonsiirron tiedon jakamiseen. 2000-luvulla suuri osa alan tutkijoista on ottanut käyttöön yleisen mallin, jossa tiedolla on lähde ja vastaanottaja. Tiedonsiirron toteutumiseen on kuitenkin olemassa useita erilaisia näkökulmia. (Ko ym. 2005, 61.) Yksi toteutuneen tiedonsiirron määritelmistä on yksinkertaisen vaihtokaupan lähestymistapa, jossa tiedonsiirto on joukko yksilöiden kahdenkeskeisiä vaihtokauppoja (Szulanski 1996, 28). Jotkin tutkijat ovat keskittyneet määritelmässään myös tiedon vastaanottajassa tapahtuviin muutoksiin. Esimerkkinä tästä toimii Argoten, Ingramin, Levinen ja Morelandin (2000, 151) määritelmä, jossa tiedonsiirron prosessissa johonkin yksikköön vaikutetaan tiedonsiirron toisen osapuolen kokemuksen kautta. Edellä mainittujen määritelmien pohjalta Ko ym. (2005, 61–62) määrittelevät tiedonsiirron toiminnanohjausjärjestelmien implementointien kontekstissa prosessiksi, jossa tiedonlähde kommunikoi tietoa eteenpäin siten, että tiedon vastaanottaja oppii uutta tietoa ja myös käyttää vastaanottamaansa tietoa.

Hainesin ja Goodhuen (2003, 33) mukaan on selvää, että lähes millään yrityksillä ei ole riittävää tietämystä järjestelmän implementoinnin onnistuneesta toteuttamisesta ja siksi tiedonsiirto konsulteilta asiakasyritykselle on yleensä välttämätöntä. Toiminnanohjausjärjestelmien implementaatiot toistuvat harvoin samoissa organisaatioissa, minkä vuoksi on erityisen epätodennäköistä, että asiakasyrityksillä on riittävä määrä implementaation toteuttamiseksi vaadittua osaamista (Wang ja Chen 2006, 1029). Pozzebonin ja Pinsonneaultin (2012, 37) mukaan konsultit tarjoavat asiakkailleen kokonaisvaltaista järjestelmää koskevaa tietämystä, jonka he ovat hankkineet useissa organisaatioissa kartuttamallaan kokemuksella. Tämä tietämys sisältää esimerkiksi erilaisia toiminnanohjausjärjestelmän konfiguraatioon ja testaukseen sekä käyttäjien kouluttamiseen liittyviä aktiviteetteja. Implementoinnin metodologia ja järjestelmän käytön vaatimat tekniset kyvyt ovatkin hyviä esimerkkejä yrityksiltä puuttuvasta tietämyksestä, joka voidaan hankkia konsulteilta implementaation aikana (Haines ja Goodhue 2003, 33). Hainesin ja Goodhuen (2003, 33) haastattelema yritysjohto mainitsikin konsulttien palkkaamisen säästävän organisaation oppimisprosessissa aikaa ja helpottavan yrityksen oppimiskäyrää.

Vaikka konsulteilla on uniikkia kokemusta edeltävistä projekteista, heidän asiantuntijuutensa ei kuitenkaan yksinään riitä projektin läpiviemiseksi. Asiakasyritysten työntekijöillä onkin havaittu olevan konsultteja parempi ymmärrys asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseista, organisaationaalisesta kontekstista ja kilpailutilanteesta (Xu ja Ma 2008,

529). Asiakasyrityksen työntekijöiden kerryttämä yrityksen toimintaan liittyvä käytännön tietämys mahdollistaakin muun muassa tehokkaamman päätöksenteon projektin aikana (Ko 2014, 543). Koska toiminnanohjausjärjestelmän menestyksekkäs implementointi vaatii syvää ymmärrystä järjestelmän yritysکوhtaisista tarpeista, konsulttien on puolestaan omaksuttava kaksisuuntaisessa tiedonsiirron prosessissa asiakkaan liiketoimintaprosessiin liittyvää tietoa asiakasyrityksen työntekijöiltä. (Xu ja Ma 2008, 529.)

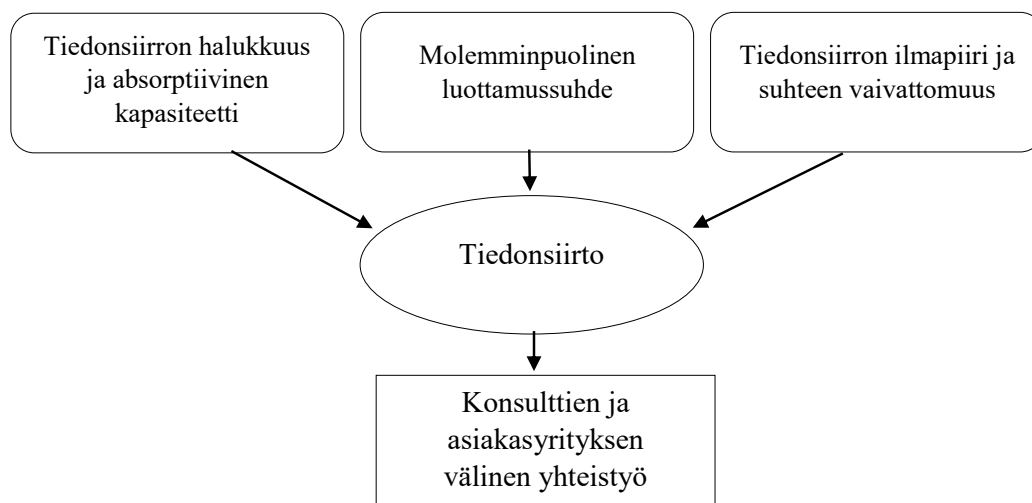
Helon ym. (2008, 1051) kyselytulosten mukaan implementoitavien toiminnanohjausjärjestelmien monimutkaisuus ja järjestelmien logiikan ymmärtäminen nähdään yksinä projektien suurimmista haasteista. Toiminnanohjausjärjestelmien implementointia tarkastelleet tutkimukset ovat lisäksi korostaneet tiedonsiirron tärkeyttä implementointiprojektien onnistumiselle laajalla rintamalla. Tämän vuoksi järjestelmiä implementoivien yritysten olisi syytä välttää tiedonsiirron merkityksen aliarviointia. (mm. Hung, Ho, Jou ja Kung 2012; Ko 2014; Ko ym. 2005; Maditinos, Chatzoudes ja Tsairidis 2011.)

Tiedonsiirron prosessia on kaikessa monimutkaisuudessaan pyritty havainnollistamaan muutamien erilaisin mallein. Kon ym. (2005) tutkimus muodosti aiemman teorian pohjalta integroidun teoreettisen mallin, jossa toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa tiedonsiirtoon vaikuttavat seikat luokitellaan tieto-, motivaatio- ja kommunikaatiopohjaisiin tekijöihin. Heidän saavuttamansa tulokset antavat ymmärtää, että varsinkin tietopohjaiset tekijät kuten asiakasyrityksen henkilöstön kyky vastaanottaa tietoa ja yhteistyösuhteen vaivattomuus ovat keskeisiä tiedon tehokkaalle siirrolle. Kon ym. (2005) tulokset osoittivat, että myös kommunikaatio- ja motivaatiotekijöillä on vahva yhteys tiedonsiirron toteutumiseen monimutkaisten tietojärjestelmien implementoinneissa.

Xun ja Man (2008) tutkimus tarkasteli toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin aikaista tiedonsiirtoa konsulttien ja järjestelmän avainkäyttäjien näkökulmista. He kehittivät tutkimuksessaan integroidun mallin, jossa tiedonsiirtoon vaikuttavat tietämykseen, tiedonlähteeseen, tiedon vastaanottajaan ja tiedonsiirron kontekstiin liittyvät tekijät. Tiedonlähdettä ja vastaanottajaa tarkastelevat tutkimukset tarkastelevat tekijöitä kuten motivaatiota, luottamusta ja kommunikaatiokykyä. Tiedonsiirron konteksti sisältää projektin prioriteetin ja yhteistyösuhteen kypsyyden kaltaisia tekijöitä. Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulman ulkopuolelle rajautuvaan siirrettävän tiedon luonteeseen sisältyy tekijöitä kuten tiedon opetettavuus, monimutkaisuus ja artikuloitavuus. (Xu ja Ma 2008.)

Hungin ym. (2012) mallissa toiminnanohjausjärjestelmän implementaatioprojektin aikaiseen tiedonsiirtoon vaikuttavat tekijät jaettiin hieman erilaisesta näkökulmasta kolmeen kategoriaan: asiakasyrityksen implementoimiin tekijöihin, konsulttien implementoimiin tekijöihin ja tiedonsiirron ilmapiiriin liittyviin tekijöihin. Yhteistyösuhteen lähentymisen piiriin kuuluvat kahden ensiksi mainitun kategorian alatekijät edesauttavat heidän kehittämässään mallissa viimeiseksi mainitun yläkäsitteen eli paremman tiedonsiirron ilmapiirin rakentumista.

Yhteenvetona tämän luvun pohjalta voidaan todeta, että tiedonsiirron merkitys toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteille on suuri asiakasyrityksen työntekijöiden ja konsulttien välillä vallitsevasta tiedon asymmetriasta johtuen (mm. Xu ja Ma 2008). Toisaalta Helon ym. (2008, 1051) kyselytulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksillä tuntuu olevan paljon kehitettävää tiedonsiirron prosessin toteuttamisessa. Esitettyjen mallien perusteella tiedonsiirto voidaan lisäksi nähdä eräänlaisena ylätekijänä monelle tässä tutkielmassa käsiteltävälle yhteistyösuhteiden tekijälle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jotkin tutkielmassa käsiteltävät tekijät vaikuttavat konsulttien ja asiakasyritysten välisiin yhteistyösuhteisiin suoran kausaalisuhteen sijaan epäsuorasti toteutuneen tiedonsiirron kautta. Seuraavassa kolmessa tiedonsiirron alaluvussa käsitellään molemminpuolisen luottamussuhteen, tiedonsiirron halukkuuden ja absorptiivisen kapasiteetin sekä tiedonsiirron ilmapiiriin ja suhteen vaivattomuuden alatekijöitä. Tekijät käsitellään tutkielmassa tiedonsiirron alalukuina, johtuen niiden huomattavista kytköksistä tiedonsiirron toteutumiseen (Kuvio 3).



Kuvio 3. Tiedonsiirron alatekijöiden kytkeytyminen tutkielman yläkäsitteisiin

2.1.1 Molemminpuolinen luottamussuhde

Organisaatorajat ylittävän yhteistyösuhteen osapuolten välillä vallitsee luontaisia eroavaisuuksia, jotka johtuvat muun muassa organisaatioiden erilaisista kulttuureista, työmetodeista, kannustimista ja ammattitaidosta. Toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektin aikaisessa asiakasyrityksen ja konsulttien välisessä yhteistyösuhteessa voidaan tästä johtuen ajatella vallitsevan luontaisesti enemmän epätietoisuutta kuin yrityksen sisäisissä suhteissa. (Ko 2014, 544.) Yhteistyösuhteen luonteen asettamien haasteiden vuoksi järjestelmän onnistunut implementointi vaatii sekä asiakasyrityksen sisäistä että asiakkaan ja konsulttien välistä luottamusta. Keskinäinen luottamussuhde vaikuttaa projektin lopputulokseen positiivisesti ensisijaisesti tiedonsiirron tehokkuuden kautta, luottamuksen mahdollistaessa yksilöiden välillä tehokkaan yhteistyön ja koordinaation. (Nelson ja Coopridge 1996, 413; Schniederjans ja Yadav 2013, 365.) Luottamusta käsittelevän kirjallisuuden mukaan luottamus lisää myös tiedon vaihtoa ja tiedonsiirron aktiviteettien määrää vapaaehtoisien tiedonsiirron lisääntymisen kautta (Ko 2014, 542).

Schniederjans ja Yadav (2013, 377) jakoivat luottamuksen toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa kolmeen osaan: sopimukselliseen, ammattitaitoisuuteen pohjautuvaan ja hyväntahtoisuuteen pohjautuvaan luottamukseen. Sopimuksellisella luottamuksella tarkoitetaan sitä, että sopimuksen toisen osapuolen uskotaan noudattavan sopimusta. Ammattitaitoisuuteen pohjautuvalla luottamuksella viitataan uskomukseen, että yhteistyösuhteen toinen osapuoli on kykenevä ja halukas toimimaan luvulla tavalla. Hyväntahtoisuuteen pohjautuvassa luottamussuhteessa yhteistyökumppanin puolestaan uskotaan ottavan yhteistyön toisen osapuolen aidosti huomioon päätöksiä tehdessään. (Schniederjans ja Yadav 2013, 377.)

Asiakkaan ja konsulttien välillä ilmenevä luottamus on todennäköisesti vähintään sopimuksellista ja ammattitaitoon pohjautuvaa, sillä järjestelmää implementoiva asiakasyritys odottaa konsulttien kykenevän täyttämään tehtävänsä sekä seuraamaan yhteistyösuhteelle etukäteen asetettuja ohjenuoria (Schniederjans ja Yadav 2013, 378). Kon (2014, 544) havaintojen mukaan varsinkin luottamus toisen osapuolen hyväntahtoisuuteen lisää projektissa yhteistyötä ja vuorovaikutuksen tiheyttä. Samalla se tekee osapuolten välisestä kommunikaatiosta avoimempaa, mikä puolestaan mahdollistaa tiedonsiirron toteutumisen kannalta välttämättömät dialogit.

Yhteistyösuhteen osapuolten välinen luottamus rakennetaan yleensä toistuvan vuorovaikutuksen avulla (Nelson ja Coopriden 1996, 413). Toistuva vuorovaikutus tekee toisen osapuolen käyttäytymisestä ennakoitavaa, jolloin luottamus toisen osapuolen yhteistyöhön pyrkivään ja ennakoitavaan käytökseen voidaan oikeuttaa perustellusti (Ko 2014, 543). Koska muodostuvalla luottamuksella on suora vaikutus yksilön kokemuksiin ja vuorovaikutusta koskeviin odotuksiin, luottamuksen vallitessa yhteisissä tehtävissä on todennäköisesti havaittavissa pienempi määrä jännitettä ja monitulkintaisuutta. Vuorovaikutuksen osapuolet kokevat todennäköisesti tällöin myös suurempaa tyydytystä yhteistyön toteuttamisesta, mikä on arvokas voimavara toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin kaltaisissa työläissä projekteissa. (Kim, Ferrin ja Rao 2009.) Tutkimusten mukaan yhteistyösuhteet ovat kuitenkin haavoittuvaisia etenkin aikataulujen viivästymisille. Tämän vuoksi konsulttien on pyrittävä pitämään huolta siitä, että projektit etenevät suunnitelluissa aikatauluissa. (Hung ym. 2012, 409.) Luottamuksen muodostumisen ja säilymisen yhteisenä vaatimuksena tuntuu Kon (2014, 458) mukaan toimivan myös se, että asiakasyritykset onnistuvat pitämään avainkonsultit projektin koko keston ajan.

Kon (2014, 547–548) mukaan molemminpuolinen luottamussuhde parantaa lisäksi asiakkaan työntekijöiden kykyä oppia ja soveltaa oppimaansa tietoa. Nelsonin ja Coopriden (1996) mukaan tämä toteutuu yhteistyökumppaneiden kehittämän yhteisen ymmärryksen kautta. Tästä johtuen erityisesti nykypäivänä vallitsevassa virtuaalisten tiimien kontekstissa johtajien tulisi huomioida keskinäisen hyvántahtoisuuden kehittäminen maantieteellisistä tai kulttuurillisista haasteista huolimatta. Toisin sanoen yritysten tulisi kehittää myös konsultit huomioon ottavaa tiiminrakennusta ja sosiaalisia ohjelmia yhteistyösuhteen positiivisesta ilmapiiristä huolehtimiseksi. Lisäksi johdon tulisi virtuaalitiimien potentiaalisista lyhyen tähtäimen kustannussäästöistä huolimatta asemoida tiimit siten, että tiheä vuorovaikutus ja avoin kommunikaatio mahdollistuvat. (Ko 2014, 548.)

Kon (2014, 547) tutkimustulokset osoittavat, että luottamus molemminpuoliseen hyvántahtoisuuteen ja ammattitaitoon vaikuttavat molemmat epäsuorasti toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin lopputulokseen parantuneen tiedonsiirron kautta. Näistä kahdesta enemmän Kon (2014) tutkimuksessa vaikutti luottamus hyvántahtoisuuteen, mikä viittaa hänen mukaansa paradoksin olemassa oloon implementointikonsulttien valinnan yhteydessä. Jotta implementoinnissa onnistutaan, tarvitaan ammattitaitoa omaavia konsultteja. Toisaalta henkilösuhteisiin pohjautuva luottamus hyvántahtoisuuteen

osoittautui kuitenkin Kon (2014, 548) tutkimuksessa vielä merkittävämmäksi tekijäksi. Tämän pohjalta voidaankin esittää johtopäätös, että yritysten tulisi pyrkiä valitsemaan projektiin sekä luonteenpiirteiltään että ammattitaidoltaan sopivia henkilöitä.

2.1.2 Tiedonsiirron halukkuus ja absorptiivinen kapasiteetti

Asiakasyrityksen työntekijöiden ja konsulttien väliseen tiedonsiirtoon vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnissa niin tiedon vastaanottajan kuin tiedonlähteenkin motivaatio tiedonsiirtoa kohtaan. Tarkemmin eriteltynä tiedonsiirtoon vaikuttaa siis tiedon vastaanottajan halukkuus vastaanottaa ja käyttää uutta tietoa sekä tiedonlähteen halukkuus välittää omaa tietämystään tiedon vastaanottajille. (Ko ym. 2005, 72.) Hungin ym. (2012, 406) mukaan yhteisymmärrys tiedonsiirron halukkuudesta on perusedellytys projektin onnistumiselle lähtökohdiltaan erilaisten yhteistyösuhteen osapuolten vaihtessa tietoa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi Banjarnahorin, Shinodan ja Samosirin (2016, 1812) tutkimustuloksissa asiakasyrityksen työntekijöiden positiivinen asennoituminen tiedonsiirtoa kohtaan paransi työntekijöiden halukkuutta siirtää tietoa yrityksen ulkopuolisille konsulteille merkittävästi.

Tiedonlähde voi kuitenkin olla haluton jakamaan tietoa esimerkiksi siksi, että tiedon jakaminen vähentää tiedonlähteen kontrollin määrää yhteistyösuhteessa (Szulanski 2000, 13; Xu ja Ma 2008, 531). Hung ym. (2012, 406) totesivat erityisesti positiivisen oppimisilmapiirin parantavan osanottajien halukkuutta tiedon jakamiseen. Tiedon vastaanottajan vähäinen motivaatio saattaa puolestaan näkyä esimerkiksi yksilön haluttomuutena tiedon vastaanottamiseen. Tällöin tiedon vastaanottaja on prosessissa mukana passiivisesti ja teeskentelee tiedon hyväksymistä, tai kieltäytyy vastaanottamasta tietoa. Tiedon vastaanoton halukkuuden ollessa korkealla, henkilö puolestaan pyrkii uuden tiedon omaksumiseen ja käyttöön aktiivisesti. Tutkijoiden mukaan esimerkiksi itseluottamuksen puute ja reviirin suojeleminen saattavat toimia esteinä tiedon siirtymiselle. (Xu ja Ma 2008, 531.)

Absorptiivinen kapasiteetti tarkoittaa tiedon vastaanottajan ominaisuutta tunnistaa ja arvostaa ulkopuolisesta lähteestä hankittavan tiedon arvo, sisäistää tieto ja soveltaa sitä käytännössä. Absorptiivinen kapasiteetti on suurelta osin riippuvainen tiedon vastaanottajan aiemmasta tietämyksestä. (Cohen ja Levinthal 1990.) Nelson ja Coopridge (1996)

havaitsevat, että tietojärjestelmien käyttäjillä oli usein vaikeuksia sisäistää ja soveltaa tietoa, mikäli heiltä puuttui absorptiivista kapasiteettia. Asiakkaiden aikaisemmalla tietovarannolla on täten merkittävä vaikutus tiedonsiirron toteutumiseen ja uuden tiedon omaksumiseen, minkä vuoksi implementointiprojektiin kannattaa valita yksilöitä, joilla on projektityöhön soveltuvaa aiempaa kokemusta. (Ko ym. 2005, 77.) Liiketoiminta-alueiden osaavimpien työntekijöiden tulisi seurata projektia erityisen tarkasti, jotta he kykenevät toimimaan asiakasyrityksissä eräänlaisina ”sisäisinä konsultteina” ulkoisten konsulttien kanssa solmitun yhteistyösuhteen päättymisen jälkeen (Madinós ym. 2011, 73).

Coelhon, Cunhan ja De Souza Meirellesin (2016, 314) suorittamissa haastatteluissa asiakasyrityksen projektivastaava koki hänen alaistensa olleen halukkaita itsensä kehittämiseen, vaikka heillä ei ollut projektiin lähdettäessä riittävää teknologista osaamista. Myös konsulttiyrityksen projektivastaava painotti tässä tutkimuksessa asiakkaan työntekijöiden oppimishalukkuuden merkitystä. Koska kaksisuuntaisen tiedonsiirron havaittiin toimineen tällaisessa kontekstissa toivotusti, Coelhon ym. (2016, 314) mukaan tapaus osoitti, että asiakkaan työntekijöiden tietotekniikkataidot eivät ole projektin alussa välttämättömiä. Tiedon vastaanottajien on kuitenkin heidän mukaansa oltava avoimia uutta tietoa kohtaan ja halukkaita oppimaan uutta, jotta esitetty johtopäätös pitää paikkaansa.

Tiedonsiirron halukkuus ja absorptiivinen kapasiteetti vaikuttivat Xun ja Man (2008) tutkimuksessa tiedonsiirtoon välillisesti tiedonsiirron aktiviteettien toteutumisen kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aiemmalla tietämyksellä varustetut aktiiviset työntekijät edesauttoivat aktiviteettien toteutumista. Tiedonsiirron aktiviteettien kriittisen roolin vuoksi johdon tulisi kiinnittää huomiota aktiviteettien käytännön tason toteuttamiseen ja niiden määrän sekä monipuolisuuden riittävyyteen. Tiedonsiirtoa monipuolistavia aktiviteetteja voivat olla esimerkiksi dialogipohjaiset kokoukset, dokumenttien vaihtaminen sekä tekniset ja johtamista koskevat koulutukset. (Xu ja Ma 2008, 536.)

2.1.3 Tiedonsiirron ilmapiiri ja suhteen vaivattomuus

Vaikka monet tutkijat ovat esittäneet onnistuneen tiedonsiirron prosessin edesauttavan toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien onnistumista, harva on kuitenkaan esittänyt tiedonsiirtoa tukevia käytännön mekanismeja (Hung ym. 2012, 408). Bock,

Zmud, Kim ja Lee (2005) nostivat esille tiedonsiirron ilmapiirin käsitteen täyttääkseen kyseistä tutkimusaukkoa. Käsitteellä tarkoitetaan tiettyyn kontekstiin ja ajanjaksoon sijoittuvaa tilannetta, jossa kiinnitetään huomiota tiedonsiirron osapuolten välisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käytökseen (Bock ym. 2005). Bock ym. (2005, 100) havaitsivatkin tiedonsiirron ilmapiirin vaikuttaneen tiedonsiirtoon epäsuorasti sekä asenteiden että subjektiivisten normien muodostumisen kautta. Heidän mukaansa tiedonsiirron onnistumisen kannalta on kriittistä, että asiakasyritys ja konsultit onnistuvat luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa tiedon jakaminen ja vastaanottaminen juontuvat osapuolten halukkuudesta tiedonsiirtoon (Bock ym. 2005, 89). Hungin ym. (2012, 408) mukaan tiedonsiirron ilmapiirin toimimista tiedonsiirron toteutumista perustavanlaatuisesti edistävänä tekijänä pidetään alan tutkimuksissa nykyään jo yleisesti hyväksyttynä oletuksena.

Hung ym. (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan tiedonsiirron ilmapiirin ohella yhteistyösuhteen lähentymisen vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän implementaatioon. Läheisen yhteistyösuhteen muodostamisella viitataan tässä yhteydessä luottamusta sisältävään ja ajan kulua kestävään syvään suhteeseen, joka mahdollistaa yhteisten tavoitteiden muodostamisen (Newell, Tansley ja Huang 2004, 46–47). McGivernin (1983) mukaan toimivassa yhteistyösuhteessa konsultit kehittävät korkean tason henkilökohtaisen sitoutumisen projektiin ja asiakkaat tuntevat kykenevänsä luottamaan konsultteihin, mikä edistää projektin aikaista kommunikaatiota ja konfliktien ratkaisemista. Vastaavasti Newell ym. (2004) havaitsivat tapaustutkimuksessaan, että yksilöiden välillä siirretty tieto rajoittuu, kun projektitiimi ei onnistu säilyttämään riittävän vahvoja siteitä. Hungin, ym. (2012) tutkimuksessa suhteen lähentymisen puolestaan todettiin vaikuttaneen vahvasti positiivisen tiedonsiirron ilmapiirin muodostumiseen. Tästä havainnosta voidaan päätyä johtopäätökseen, että yritysten olisi syytä tunnistaa implementoinnista vastaavan projektitiimin koostuvan yksilöistä erilaisia intressejä omaavista yksilöistä ja pyrkiä rakentamaan positiivista ilmapiiriä tietoisesti useiden erilaisten keinojen avulla (Hung ym. 2012, 412).

Implementointiprojektin onnistumisen näkökulmasta asiakasyritysten olisi hyvä myös johtaa projektia tavalla, joka edistää organisaation sisäistä oppimista (Lapiedra, Alegre ja Chiva 2011, 1916). Esimerkiksi Maditinos ym. (2011, 73) päättelivät tiedonsiirron merkitystä korostavista tuloksistaan, että toiminnanohjausjärjestelmää implementoivien yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota erityisesti tiedonsiirtoa ja sen menetelmiä tukevien rakenteiden kehittämiseen. Heidän mukaansa järjestelmän käyttäjille tulisi uuden

teknologian lisäksi opettaa lisää esimerkiksi heidän organisaationallisia vastuitaan koskevista muutoksista. Lisäksi yritysten tulisi järjestää järjestelmän käyttäjille tietoteknistä koulutusta ennen implementaation alkua, jotta konsulttien on helpompaa siirtää teknistä tietoa yrityksen työntekijöille. Asiakasyritysten tulisi myös varmistaa, että tiedonsiirron menetelmät eivät ole liian lyhytaikaisia tai epäjohdonmukaisia, jotta oppimisprosessin lyhytkestoisuus ei rajoittaisi sen positiivisia vaikutuksia. (Meditinos ym. 2011, 73.)

Toimivan yhteistyösuhteen vastakohtana on nostettu alan kirjallisuudessa esiin niin sanotun vaivalloisen suhteen käsite. Käsitteellä tarkoitetaan emotionaalisesti työlästä ja etäistä suhdetta tiedonlähteen ja tiedon vastaanottajan välillä (Szulanski 1996, 32). Se vaikuttaa negatiivisesti sekä tiedonlähteen kykyyn siirtää tietämystä että tiedon vastaanottajan kykyyn oppia ja soveltaa uutta tietoa (Ko ym. 2005, 64). Kon ym. (2005, 76) mukaan vaivalloinen suhde voi syntyä esimerkiksi konsulttien uskottavuuden ollessa asiakasyrityksen työntekijöiden silmissä alhaisella tasolla. Tällöin asiakasyrityksen työntekijöiden luottamus konsultteja kohtaan on vähäistä, mikä puolestaan voi johtaa luottamuksellisen tiedon jakamisen vähentymiseen yhteistyösuhteen osapuolten välillä. Koska tiedonsiirron prosessin estyminen heikentää konsulttien ymmärrystä asiakasyrityksen toiminnasta, myös projektin aikaisten väärinymmärrysten todennäköisyys lisääntyy vaivalloisen suhteen vaikutuksesta. (McGivern 1983.) Xu ja Ma (2008, 536) tekivät tässä yhteydessä huomion, että vaivalloinen suhde vaikutti vähemmän siirrettäessä liiketoimintaprosesseja koskevaa tietoa järjestelmän avainkäyttäjiltä konsulteille. Toisin sanoen vaivalloisen suhteen negatiivinen vaikutus oli suurempi nimenomaan silloin, kun konsultit siirsivät järjestelmään liittyvää tietoa asiakasyrityksen työntekijöille.

Ko ym. (2005, 77) nostivat ratkaisuehdotuksina vaivalloisen suhteen torjumiseksi sellaisen ympäristön luomisen, jossa konsultti-asiakas -parit voivat kommunikoida toistensa kanssa säännöllisesti ja tiheästi. Myös Coelhon ym. (2016, 316) tapaustutkimuksessa jaetun fyysisen tilan havaittiin vaikuttaneen positiivisesti asiakkaan ja konsulttien väliseen synergiaan. Asiakkaan projektijohtaja kertoi tutkijoiden suorittamassa haastattelussa, että asioiden alkaneen etenemään toistuvien kokoontumisten kautta. Konsulttiyrityksen projektijohtaja puolestaan kertoi konsulttien alkaneen lukea enemmän asiakasorganisaation toiminnasta, kun vuorovaikutus asiakasyrityksen henkilöstön kanssa oli tiheämpää. Täten päivittäisen vuorovaikutuksen tason havaittiin vaikuttavan myös yhteistyösuhteen osapuolten tiedonhankintaan ja jaettuun päätöksentekoprosessiin (Coelho ym. 2016, 317).

Yhteenveto

Tiedonsiirron alaluvuissa 2.1.1–2.1.3 esitellyn kokonaisuuden pohjalta voidaan todeta, että tiedonsiirron toteutumiseen vaikuttavien tekijöiden määrä on todella suuri. Ensinnäkin asiakasyrityksen ja konsulttien välisen tiedonsiirron todettiin olevan riippuvainen tiedon vastaanottajan ja lähteen motivaatiosta (Ko ym. 2005, 72). Tästä ja projektin osanottajien erilaisista intresseistä johtuen yritysten olisi syytä pyrkiä rakentamaan positiivinen tiedonsiirron ilmapiiri, jossa tiedonsiirto lähtee projektin osanottajien vapaaehtoisuudesta (Hung ym. 2012, 406). Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa yrityksen ja konsulttien välisen luottamuksen rakentamisen avulla (Ko 2014) sekä valitsemalla implementaation pariin projektityön kannalta sopivia ominaisuuksia ja tarvittavaa kokemusta omaavia yksilöitä (Ko ym. 2005, 77). Toisaalta oppimishalukkuuden ja oppimista edistävien rakenteiden havaittiin olevan vielä projektin osanottajien aiempaa tietämystäkin tärkeämpiä tiedonsiirron kannalta (Coelho ym. 2016, 314; Maditinos ym. 2011, 73). Edellä mainittujen tekijöiden ohella varsinkin yhteistyösuhteen osapuolten välisen tiiviin kommunikaation ja jaetun fyysisen sijainnin todettiin lähdemateriaalissa vaikuttavan projektien onnistumiseen suuresti (Coelho ym. 2016; Ko ym. 2005). Teoreettisen viitekehyksen seuraavassa alaluvussa käsitelläänkin syvällisemmin projektin aikaisia kommunikaatiotekijöitä.

2.2 Kommunikaation tehokkuus

Koska toiminnanohjausjärjestelmien implementointi vaatii erilaisten osaamis pohjien yhdistämistä, yhteistyösuhteen osapuolten välinen kommunikaatio toimii luontaisesti tiedonsiirron prosessin keskiössä (Xu ja Ma 2008). Kuten tutkielman alaluvussa 2.1 jo todettiin, monet tutkimukset ovat tukeneet kommunikaatiotekijöiden yhteyttä tiedonsiirron sujuvuuteen toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa (mm. Coelho ym. 2016; Ko ym. 2005; Wang ja Chen 2006; Xu ja Ma 2008). Fordin (1985) mukaan kommunikaation tehokkuus ja tiedon tehokas jakaminen ovat avainasemassa nimenomaan asiakkaan ja konsulttien välisen luottamussuhteen rakentamisessa. Konsultaatioprosessin yhteydessä kommunikaation tehokkuudella viitataan yleensä konsulttien ja järjestelmän käyttäjien kykyyn ymmärtää toisiaan konsultaatioprosessin aikana (Wang ja Chen 2006, 1031). Lechin (2014, 42–43) haastatteleminen toiminnanohjausjärjestelmien

implementaatiokonsulttien mukaan kommunikaation on toimittava sekä järjestelmän avainkäyttäjien ja konsulttien välillä että myös konsultti- ja avainkäyttäjätiimien sisällä. Projektin johtajien tulisi Lechin (2014, 42–43) mukaan pyrkiä vauhdittamaan kommunikaation toteutumista ja eliminoida kommunikaatiokatkoksia.

Wangin ja Chenin (2006, 1031) mukaan toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa toteutuvassa useamman yrityksen välisessä yhteistyössä järjestelmän käyttäjien tulee viestiä ymmärryksensä yrityksen liiketoimintaprosesseista mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti, jotta yrityksen ulkopuolelta tulevat konsultit kykenevät rakentamaan paikalliset epävarmuudet huomioon ottavan kokonaisratkaisun. Tätä kautta tehokkaampi kommunikaatio johtaa todennäköisemmin siihen, että järjestelmästä onnistutaan rakentamaan yrityksen tarpeet täyttävä kokonaisuus. Toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa oikeanlaisen järjestelmän implementoinnin merkitys korostuu, sillä yritysten järjestelmille asettamat tavoitteet vaihtelevat. (Wang ja Chen 2006, 1031.) Mikäli konsultit eivät onnistu asiakasyrityksen ongelmien ja ongelmien ratkaisun kannalta oikeiden päätösten tunnistamisessa, he saattavat päätyä suosittelemaan asiakkaan liiketoimintaan sopimattomia ratkaisuja, jotka voivat vaarantaa koko järjestelmän laadun (Ford 1985). Fordin (1985) mukaan tarpeita ja odotuksia koskeva epäselvyys onkin yleensä huonosti toimivan konsulttien ja asiakkaiden välisen suhteen tunnuspiirre.

Helon ym. (2008, 1052) kyselyyn vastanneista konsulttiyritysten edustajista jopa 42 prosenttia koki, että toiminnanohjausjärjestelmien implementoinneissa on ongelmia implementoidun järjestelmän ja asiakasyritysten toiminnan niille asettamien vaatimusten yhteensopivuuden kanssa. Tämä kertoo heidän mukaansa mahdollisesti siitä, että järjestelmän implementoinnista ja järjestelmän toimintojen räätälöinnistä vastanneille konsulteille ei ole osattu kertoa yrityksen tarpeista riittävän yksityiskohtaisesti. Fordin (1985) ja Wangin ja Chenin (2006) näkemyksiin peilaten tätä voidaan pitää tärkeänä kehityskohteenä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa.

Intensiivisen kommunikaation kautta implementointiprojektissa vaikuttavat yksilöt ovat paremmin perillä projektin osatekijöistä, mikä lisää samalla yhteistyösuhteen koettua arvoa ja osapuolten halukkuutta säilyttää suhde (Lee ja Kim 1999, 41). Oikea-aikainen kommunikaatio auttaa pitämään huolta luottamussuhteesta ratkaisemalla riitoja sekä lähentämällä yhteistyösuhteen osapuolten käsityksiä ja odotuksia keskenään (Moorman,

Deshpande ja Zaltman 1992, 322–323). Wang ja Chen (2006, 1032) laativat tämän ajatteluketjun perusteella toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa paikkaansa pitäväksi osoittautuneen hypoteesin, että kommunikaation tehokkuus auttaa konsultti- ja asiakasyritysten välisten konfliktien selvittämistä. Myös Maditinos ym. (2011, 71) havaitsivat, että kommunikaation tehokkuudella on suuri vaikutus konfliktien ratkaisemiseen. Löydetty yhteys on heidän mukaansa looginen, sillä yhteistyösuhteen osapuolten välillä lisääntynyt vuorovaikutus johtaa melko luonnollisesti parempiin mahdollisuuksiin ratkoa implementointiprojektin aikana ilmeneviä ongelmia.

Kahden yksilön välinen kommunikaatio vaatii sekä onnistunutta kommunikaation muotoilua että sen tulkintaa. Kommunikaation tulkitsemisen pätevyydellä tarkoitetaan tiedon vastaanottajan kykyä kuunnella tarkkaavaisesti ja vastata nopeasti. Kommunikaation muotoilun pätevyys puolestaan viittaa tiedonlähteen kykyyn ilmaista ajatuksensa selkeästi ja tulla ymmärretyksi. (Monge, Bachman, Dillard ja Eisenberg 1982.) Bermanin ja Heilwegin (1989) tutkimuksen mukaan yksilöiden kommunikaatiopätevyys lisää todennäköisyyttä sille, että he toteuttavat erilaisia aktiviteetteja toistensa kanssa, mikä vuorostaan edistää osapuolten välisen suhteen ja keskinäisen ymmärryksen muodostumista.

Kon ym. (2005, 76) tulosten mukaan kommunikaatiopätevyyden tekijöistä varsinkin tiedonlähteen uskottavuus edistää tiedonsiirron toteutumista. Tulos on yhdenmukainen muun muassa Basheinin ja Markusin (1997) tutkimuksen tulosten kanssa, joissa konsulttien alhaisen uskottavuuden havaittiin rajoittavan konsulttien ja asiakasorganisaation välistä kommunikaatiota ja kaksisuuntaista oppimisprosessia. Konsulttien alhainen uskottavuus vaikuttaa Kon ym. (2005, 76) mukaan projektiin haitallisesti myös epäsuorasti tutkielman luvussa 2.1.3 esitellyn vaivalloisen suhteen muodostumisen kautta. Myös tiedon vastaanottajien alhaisen kommunikaation ymmärtämisen kyvyn huomattiin muodostavan väärinymmärrysten ja toimimattoman vuorovaikutuksen kautta epäsuorasti samaisen tiedonsiirron toteutumista jarruttavan vaivalloisen suhteen (Ko ym. 2005, 76). Kon ym. (2005) tuloksista poiketen Xu ja Ma (2008, 536) havaitsivat kommunikaation tulkinnan kyvyn vaikuttavan vaivalloisen suhteen torjumiseen merkittävästi vain silloin, kun konsultit siirtävät järjestelmätietoutta asiakasyrityksen avainkäyttäjille. Toisin sanoen tutkijat eivät havainneet kommunikaation tulkinnan kyvyllä olleen merkittävää vaikutusta tiedonsiirron toteutumiseen, kun asiakasyritysten työntekijät siirsivät asiakasyrityksen toimintaan liittyvää tietämystään kokeneille konsulteille (Xu ja Ma 2008, 536).

Kon ym. (2005, 76) mukaan kommunikaation muotoilun pätevyys vaikuttaa tiedonsiirtoon epäsuorasti niin kutsutun jaetun ymmärryksen kautta. Jaetun ymmärryksen käsite viittaa yksilöiden välisessä kommunikaatiossa osapuolten ajattelumaailmaan vaikuttavien tekijöiden kuten arvojen, normien, aiemman työkokemuksen ja ongelmanratkaisutaitojen samanlaisuuteen (Nelson ja Coopride 1996, 411–412). Aiempien tutkimusten mukaan jaetun ymmärryksen positiivinen vaikutus toteutuu vuorovaikutuksen osapuolten välisen ymmärryksen ja hyväksynnän välissä olevien esteiden häivyttämisen kautta. Lisäksi se parantaa projektiin osallistuvien henkilöiden halukkuutta työskentelyä kohti yhteiseksi koettua tavoitetta (Gerwin ja Moffat 1997; Nelson ja Coopride 1996). Ilman jaettua ymmärrystä tiedonsiirron prosessin osapuolilla puolestaan on korkeampi taipumus erimielisyyksiin käytännön toimista, mikä yleensä johtaa projektin kannalta keuhon lopputulokseen (Gerwin ja Moffat 1997). Kon ym. (2005, 76) mukaan konsulttien kommunikaation muotoilun pätevyys mahdollistaakin esimerkiksi yhteisten normien ja ongelmanratkaisukeinojen rakentumisen, mitkä vuorostaan vähentävät tiedon vastaanottajien ymmärryksessä ilmeneviä esteitä ja niistä seuraavia erimielisyyksiä. Jaetun ymmärryksen merkityksen tiedostavat yritykset kykenevät parantamaan tiedonsiirron tehokkuutta valitsemalla implementointiprojektiin tietynlaisia yksilöitä. Lisäksi yritykset voivat käyttää hyödykseen lukuisia erilaisia aktiviteetteja kuten yhteisiä koulutusohjelmia, jaetun projektimetodologian luomista ja yhteisiä ongelmanratkaisuharjoituksia. (Ko ym. 2005, 77.)

Pozzebonin ja Pinsonneaultin (2012, 52–53) mukaan erilaiset työpajat ovat toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin keinoina todella yleisiä ja niillä on yleensä tapana parantaa konsulttien ja asiakkaiden jaettua ymmärrystä. Coelhon ym. (2016, 317) tapaus tutkimuksessa työpajojen vaikutus oli kuitenkin projektin etenemisen kannalta epätoivottu, sillä niiden sisältö koettiin kommunikaation esteistä juontuneista haittekeijöistä johtuen riittämättömäksi ja epäluotettavaksi. Coelhon ym. (2016, 314) haastattelemien liiketoiminta-analyttikon mukaan kommunikaatio-ongelmat juontuivat konsulttien käyttämisestä sanoista ja termistöä, jotka eivät haastateltavan mukaan sopineet asiakasorganisaation ympäristöön. Tämä esti asiakasyrityksen ja konsulttien välisen ymmärryksen rakentumista, mikä puolestaan johti siihen, että projektin aikaiset kokoukset koettiin tiedonsiirron mekanismina epäonnistuneiksi ja konsulttien esittämä tieto kyseenalaistettiin.

Konsulttien ja asiakkaiden välistä kommunikaatiota haittaa erilaisen kielenkäytön lisäksi esimerkiksi erilainen ammattitietämys, joka vaikuttaa luonnollisesti siihen, miten ihmiset

ymmärtävät asioita (Coelho ym. 2016, 316). Coelho ym. (2016, 316) tapaustutkimuksessa tiedonsiirron esteiden minimoimiseksi konsulttien ja asiakkaan suhteen rajapintaan määrättiin niin sanottu välimies. Tämän henkilön tehtävänä oli olla jatkuvassa yhteydessä molempiin yhteistyön osapuoliin, ja siirtää konsulttien tietämystä asiakasyrityksen henkilöstölle sen omalla kielellä. Kommunikaatio-ongelmiin puututtiin myös rakentamalla yritysten välinen jatkuvasti päivitettävä ja kaikkien projektityöhön osallistuneiden henkilöiden käytettävissä ollut sanakirja projektin termistöstä. (Coelho ym. 2016, 316.)

Yhteenvetona luvusta voidaan todeta, että projektin onnistuminen vaatii tehokasta kommunikaatiota molemmilta yhteistyösuhteen osapuolilta. Mikäli kommunikaatio ei toimi toivotusti, saattavat konsultit päätyä yrityksen tarpeiden kannalta väärin ratkaisuihin (Wang ja Chen 2006, 1031). Myös tiedon vastaanottajien ymmärryksessä ilmenee tällöin enemmän esteitä, jotka johtavat erimielisyyksiin (Ko ym. 2005, 76). Tästä johtuen tarpeita ja odotuksia koskevaa selvyyttä voidaan pitää edellytyksenä tehokkaalle kommunikaatiolle (Ford 1985). Projekteissa syntyviä väärinymmärryksiä voidaan minimoida rakentamalla projektin osapuolten välille niin sanottua yhteistä ymmärrystä esimerkiksi yhteistyösuhteen rajapintaan määrätyn välimiehen tai yritysten välisen sanakirjan avulla (Coelho ym. 2016). Lisäksi alan kirjallisuudessa on esitetty, että kommunikaatiota voidaan tehostaa muun muassa kiinnittämällä huomiota projektin osanottajien ongelmanratkaisutapojen yhdenmukaistamiseen ja konsulttien kommunikaation muotoiluun (Ko ym. 2005). Toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektissa vaikuttavien kommunikaatiotekijöiden välisiä suhteita havainnollistetaan seuraavassa kuviossa (Kuvio 4).



Kuvio 4. Kommunikaation tehokkuuden osatekijöitä

2.3 Konfliktien johtaminen

Suurin osa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteista kestää pitkään, yleensä useita kuukausia tai jopa vuosia. Juuri yhteistyösuhteen pitkän keston vuoksi myös suhteessa potentiaalisesti ilmenevien ongelmien määrä on suuri. (Ko 2014, 542.) Oletusarvoisesti konsulttien ja asiakasyritysten työntekijöiden välillä vallitsee lisäksi muun muassa heidän edustamiensa yritysten erilaisista organisaatiokulttuureista ja arvopohjista johtuvia eroavaisuuksia, jotka voivat synnyttää erilaisia työn laatua heikentäviä konflikteja (Ko 2014, 544). Kim, Lee ja Gosain (2005) uskovat konfliktien nostavan projektissa esiin negatiivisen voiman, jonka vaikutuksesta osapuolten epähalukkuus tiedonsiirtoon kasvaa. Konfliktit eivät kuitenkaan välttämättä ole aina projektin onnistuneisuuden kannalta haitallisia. Greenin (1998) mukaan implementaation aikaisia konflikteja ei tulisi aina nähdä yhteistyön kannalta negatiivisina tapahtumina, vaan pitkän yhteistyösuhteen aikana ilmenevinä yhteisinä sattumuksina. Mikäli konfliktien ratkaisemista osataan johtaa oikein, ne voivat myös kehittää tiedon vaihtamista ja ryhmässä työskentelemistä. Tätä kautta oikein johdetut konfliktit voivat olla myös hyödyllisiä järjestelmän implementaatiossa. (Scott ja Kaindl 2000, 118–119.)

Wang ja Chen (2006, 1031) määrittelivät konfliktien onnistuneen ratkaisemisen toiminnanohjausjärjestelmien implementaatioiden yhteydessä tilanteeksi, jossa konfliktien käsittely on päättynyt molempien osapuolten kannalta hyväksyttäviin ja oikea-aikaisiin sovintoihin, jotka palvelevat implementointiprojektin tavoitteiden saavuttamista. Konfliktien ratkaiseminen on myös oppimis- ja tiiminrakennusprosessi, jonka aikana yhteistyösuhteen osapuolet oppivat neuvottelemaan erimielisyyksien ratkaisemistavoista ja löytämään molemmille hyödyllisiä ratkaisuja (Wang ja Chen 2006, 1031). Tehokas konfliktien ratkaiseminen voi täten parantaa projektiryhmän kapasiteettiä käsitellä tietoa esimerkiksi tavoitteiden yhtenäisyyden ja toimintatapojen standardoinnin kautta (Scott ja Kaindl 2000, 118–119), mitätöiden tiedon monimutkaisuuden haitalliset vaikutukset lisäämällä projektin osanottajien saatavilla olevan tiedon määrää (Sussman ja Guinan 1999, 26).

Alsulami ym. (2016, 4680) havaitsivat haastatteluissaan, että konsultit korostivat usein juuri implementointiprojektin sidosryhmien välisten konfliktien johtamisen merkitystä onnistuneissa projekteissa. Konfliktien pätevä johtaminen näkyy heidän mukaansa

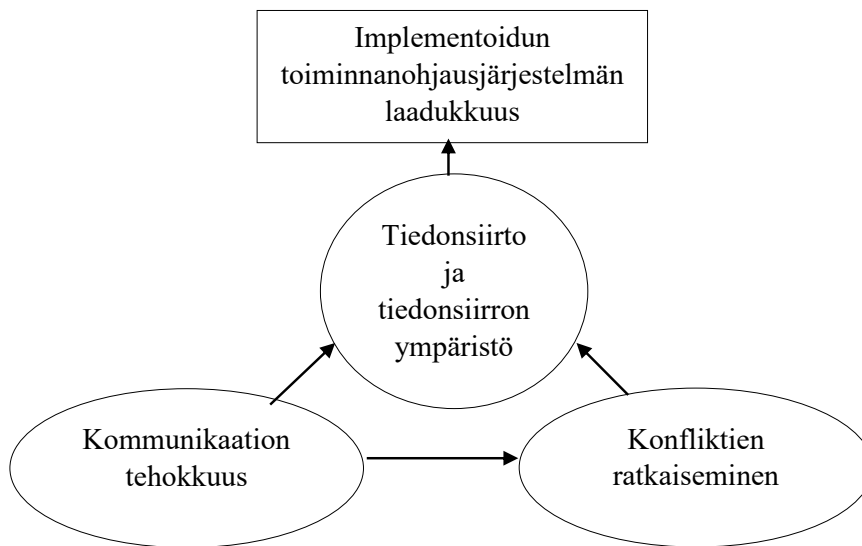
asiakasyritysten kyvykkyydessä ja halukkuudessa käsitellä sidosryhmien eriävistä odotuksista sekä sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta ilmeneviä konflikteja. Sidosryhmien välisten konfliktien johtaminen sisältää Alsulamin ym. (2016, 4682) mukaan sekä organisaation sisäisten yksiköiden välisten mielipide-erojen että konsulttien ja organisaation työntekijöiden välisten näkökulmaerojen synnyttämien konfliktien selvittämistä.

Wangin ja Chenin (2006, 1036) mukaan pätevät konsultit voivat parantaa konsultaatio-prosessia sekä kommunikaation tehokkuuden ja konfliktien ratkaisemisen kautta vähentämällä implementointiprojekteissa ilmeneviä vaikeasti ratkaistavia konflikteja jo ennen niiden syntymistä. Saavuttamansa tuloksen perusteella Wang ja Chen (2006, 1036) esittivät johtopäätöksen, että asiakkaasta välittävien ja riittävän pätevyyden omaavien konsulttien tulisi myös kyetä vähentämään väärinymmärryksiä ja lisäämään käyttäjien osallistumista tehokkaamman kommunikaation kautta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että pätevät konsultit kykenevät neuvottelemaan tehokkaammin yrityksen eri toiminoissa työskentelevien ihmisten kanssa, varmistaen tällä tavoin yritysten eri toimintojen järjestelmälle asettamat tarpeet ja niiden täyttymisen (Wang ja Chen 2006, 1036).

Wangin ja Chenin (2006, 1036) empiiristen tulosten mukaan konfliktien ratkaisemisella on suora positiivinen yhteys implementoidun toiminnanohjausjärjestelmän laatuun. Kommunikaation tehokkuuden ja konfliktien ratkaisemisen loogisesta yhteydestä huolimatta kommunikaation tehokkuuden ja järjestelmän laadun välillä sen sijaan ei havaittu heidän tutkimuksessaan suoraa yhteyttä. Tämän kuitenkin huomautetaan johtuvan mahdollisesti juurikin kommunikaation tehokkuuden ja konfliktien ratkaisemisen välisestä vahvasta korrelaationsuhteesta. (Wang ja Chen 2006, 1036.) Tuloksesta huolimatta Wangin ja Chenin (2006, 1036) mukaan kommunikaation tehokkuus voi olla merkittävä tekijä toiminnanohjausjärjestelmän implementaatioissa. Korrelaationsuhteen pohjalta tehdyn johtopäätöksen perusteella konfliktien ratkaiseminen on kuitenkin heidän mukaansa projekteissa vielä tätäkin tärkeämpää.

Konfliktien ratkaisemisen ja kommunikaation tehokkuuden yhteydestä implementoidun toiminnanohjausjärjestelmän laatuun on tehty toisenlaisiakin havaintoja. Myös Maditinosin ym. (2011, 70–71) tutkimuksessa kommunikaation tehokkuuden havaittiin edistävän konfliktien ratkaisemista. Heidän tutkimustulostensa perusteella kummallakaan kommunikaation tehokkuudesta ja konfliktien ratkaisemisesta ei kuitenkaan ole suoraa

yhteyttä implementoinnin lopputulokseen. Maditinosin ym. (2011, 71) mukaan tulos viittaa siihen, että kommunikaation tehokkuudelta ja konfliktien ratkaisemiselta puuttuu kapasiteetti vaikuttaa suoraan projektin lopputulokseen. Sen sijaan ne vaikuttavat heidän mukaansa projektiin tiedonsiirron ja sen ympäristön välityksellä, ollen tiedonsiirron toteutumisen kautta pakollisia projektin menestykselle (Kuvio 5).



Kuvio 5. Maditinos, Chatzoudes ja Tsairidis (2011) kommunikaatiotekijöistä

Yhteen vetäen epäonnistuneesti johdettujen konfliktien uskotaan alan tutkimuskentässä kasvattavan projektissa vaikuttavien osapuolten epähalukkuutta tiedonsiirtoon, minkä puolestaan uskotaan haittaavan laadukkaan toiminnanohjausjärjestelmän implementointia (Kim ym. 2005). Toisaalta näin ei tarvitse olla, sillä oikea-aikaisesti ja hyväksyttävästi ratkaistut konfliktit voivat johtaa jopa projektin aikaisen yhteistyön parantumiseen (Scott ja Kaindle 2000, 118–119; Wang ja Chen 2006, 1031). Erityisesti konsulttien havaittiin korostaneen konfliktien johtamisen merkitystä Alsulamin ym. (2016) suorittamissa haastatteluissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yritysten ei mahdollisesti pitäisi niinkään pelätä konfliktien syntymistä, vaan suunnitella niiden ratkaisemistapoja jo ennalta.

2.4 Sisäinen motivaatio ja kannustimet

Ihmisten motivaatio jaetaan perinteisesti kahteen kategoriaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työntekijöiden koetaan olevan sisäisesti motivoituneita, kun heidän työnsä

osoittamansa tarpeet täyttyvät tai kun he kokevat itse työn sisällön täyttävän heidän omia tarpeitaan. Sisäistä motivaatiota esiintyy täten silloin, kun työssä toteutettavaa aktiviteettia arvostetaan itseisarvoisesti. (Calder ja Staw 1975, 599.) Osterlohin ja Freyn (2000) mukaan sisäinen motivaatio edesauttaa erityisesti hiljaisen tiedon siirtoa, sillä johdon on haastavaa valvoa hiljaisen tiedon siirtymisen tosiasiallista toteutumista. Tämän vuoksi johdon on luotettava siihen, että sisäisesti motivoituneet työntekijät huolehtivat tiedon siirtymisestä. Sisäisen motivaation vastakohta – ulkoinen motivaatio – puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa organisaation työntekijät eivät motivoidu suoraan työssä suoritettavan aktiviteetin kautta. Tällaisissa tapauksissa työntekijöitä pyritään yleensä motivoimaan epäsuorasti rahallisten kannustimien avulla, jolloin rahallinen palkkio toimii työssä toteutettavasta aktiviteetista erillisenä tavoitteena, jonka eteen työntekijän toivotaan olevan valmis tekemään töitä. (Calder ja Staw 1975, 599.)

Sosiaalisen ja taloudellisen vaihtokaupan teorioihin pohjautuen ihmiset muuttavat käytöstään heidän omien intressiensä kannalta suotuisaksi, mikäli he ymmärtävät heidän toimintansa aiheuttamien hyötyjen tai rangaistusten määräytymisperusteet. Tällä perusteella rahallisten kannustimien tulisi lähtökohtaisesti edesauttaa tiedonsiirron toteutumista. (Bock ja Kim 2002, 15) Kannustimien määrittelyn on havaittu olevan tarpeen eritoten toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä, sillä niiden implementointiprosessi vaatii avointa tiedon jakamista sekä asiakasyrityksen työntekijöiltä että konsulteilta. Avoimen tiedonsiirron toteutuminen puolestaan vaatii projektin aikaisen tiedonsiirron ilmapiirin rakentumista, jota kannustimet edistävät. (Hung ym. 2012, 408.)

Hungin ym. (2012, 408) tulosten mukaan yritysten sisäiset kannustimet auttavat yrityksiä säilyttämään tiedonsiirron vaatiman positiivisen ilmapiirin ja kannustavat yrityksen työntekijöitä investoimaan aikaa tiedonsiirron prosessin. Toisaalta he eivät havainneet konsulttien tulospalkkioiden edesauttaneen projektin positiivisen ilmapiirin säilymistä. Mahdolliseksi syyksi ilmiölle he esittivät sen, että kannustimet voivat keskittää konsulttien huomion liikaa niin kutsuttujen virstanpylväiden saavuttamiseen. Tällöin heidän huomionsa voi siirtyä tiedonsiirron ilmapiiriin ja asiakasyrityksen tavoitteiden kannalta väärin asioihin. (Hung ym. 2012, 411–412.) Ulkopuolisilla konsulteilla saattaa toisaalta kuitenkin olla myös asiakasyrityksen kanssa ristiriidassa olevia intressejä, jotka voivat toimia esteinä tiedonsiirrolle (Szulanski 2000, 11–12). Bockin ja Kimin (2002, 15) mukaan tällaisia tiedonsiirron esteitä voidaan hallita juuri rahallisten kannustimien avulla.

Monet toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin ja tiedonsiirron tutkimuskenttiin lukeutuvat tutkimukset ovat alleviivanneet ulkoisten kannustimien käytön potentiaalisia hyötyjä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa. O'Dellin ja Graysonin (1998, 168–171) mukaan yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä tiedonsiirron prosessissa on palkita työntekijöiden toivottua käyttäytymistä – varsinkin tiedonsiirron prosessin alkuvaiheessa. Heidän mukaansa palkitsemisessa on kuitenkin huomioitava myös yksilöiden motivaationlähteet. Jones, Cline ja Ryan (2006, 427) puolestaan pitivät todennäköisenä, että taloudelliset kannustimet rohkaisevat työntekijöitä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikaiseen tiedonsiirtoon tai vaihtoehtoisesti vähentävät tiedonsiirrossa ilmeneviä esteitä. Myös Bockin ja Kimin (2002, 19) suorittamassa kyselyssä ulkoiset palkkiot kuten rahalliset kannustimet edesauttoivat tiedon jakamisen käynnistymistä.

Maditinosin ym. (2011, 73) mukaan asiakasyritysten kannalta olisi viisasta yhdistää yrityksen tavoitteet ja sen kaipaamat parannuskohteet konsulttiyhtiön palkkioihin sopimuksellisin menetelmin, jotta asiakasyrityksessä varmistutaan konsulttien sitoutumisesta sen itsensä kannalta tärkeimpiin tavoitteisiin. Myös Nahin ym. (2001, 289) mukaan yritysten kannattaa pyrkiä konsulttien otolliseen asennoitumiseen liittämällä ennalta määrättyjen liiketoiminta-alueiden kehitykseen kytköksissä olevat sopimuspalkkiot osaksi konsulttien työsopimuksia. Bologan ja Lupun (2014, 135) tutkimuksessa kannustimet osoittautuivat erittäin tärkeiksi toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa, minkä lisäksi niiden merkitys korostui entisestään aiemmalta osaamiseltaan matalampitasoisissa ihmisryhmissä. Heidän mukaansa kannustimien huolellisella valinnalla on suuri vaikutus prosessin tehokkuuteen, houkuttelevien palkkioiden vaikutuksen ollessa suurin. Yhtenä selityksenä kannustimien tehokkuudelle he esittivät sen, että oppiminen tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa sosiaalisissa verkostoissa, joiden syntymistä palkkiot voivat stimuloida. (Bologa ja Lupu 2014, 135.)

Toisaalta tiedonsiirron tutkimuskentästä löytyy myös suuri määrä vastakkaisia tutkimustuloksia, joiden mukaan rahallisella palkkiojärjestelmällä ei välttämättä ole positiivista vaikutusta työntekijöiden tiedonsiirron halukkuuteen. Esimerkiksi Hungin, Durcikovan, Lain ja Linin (2011) mukaan rahallisilla kannustimilla ei ole sellaisenaan vaikutusta tiedonsiirron toteutumiseen. Yhdistettynä hyväntahtoisuuteen ja uskoon suoritettavien toimien hyödyllisyydestä, tutkimus kuitenkin havaitsi rahallisilla kannustimilla positiivisen vaikutuksen tiedonsiirtoon. Toisena ulkoisena kannustimena tutkimuksessa mainittiin

palautteenanto, jolla havaittiin merkittävä vaikutus koehenkilöiden tiedonsiirron halukkuuteen. (Hung ym. 2011, 422–425.) Banjarnahorin ym. (2016, 1812) tutkimuksessa organisaationallisilla palkkioilla ei havaittu positiivista vaikutusta asiakasyrityksen työntekijöiden asenteeseen tai tiedonsiirron halukkuuteen, kun taas Bockin ym. (2005, 98–99) mukaan asiakasyrityksen työntekijöiden kokema ulkoisten kannustimien tarpeen tunne saattaa pahimmillaan jopa haitata työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja tiedonsiirtoa edistävien positiivisten asenteiden syntyä.

Venkateshin (1999, 256) tutkimuksessa kannustavien ja sisäistä motivaatiota kehittävien koulutusjärjestelmien hyödyntäminen uuden tietojärjestelmän koulutusvaiheessa voi parantaa käyttäjien asenteita uutta järjestelmää kohtaan merkittävästi. Kon ym. (2005) tutkimuksessa etenkin sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden ja konsulttien todettiin edistävän tiedonsiirron prosessia, kun taas ulkoisen motiivoinnin keinoilla vastaavaa vaikutusta ei havaittu. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia muun muassa Osterlohin ja Freyn (2000) aiemmin julkaisseeseen tutkimuksen tulosten kanssa. Kon ym. (2005, 75–76) mukaan projekteissa tarvitaankin ensisijaisesti sisäisesti motivoituneita työntekijöitä niissä siirrettävän tiedon hiljaisen luonteen ja tiedonsiirron lopputulosten vaikean mitattavuuden vuoksi. Heidän tutkimustulostensa mukaan rahallisten kannustimien käyttö ei täten välttämättä ole yhtä tehokasta kuin voitaisiin olettaa, jolloin keskeisempää projektissa olisi sisäisesti motivoituneiden konsulttien ja henkilöstön valinta projektin pariin. Nämä tutkimustulokset ovat erityisen merkittäviä toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin yhteydessä, sillä suuri osa implementointiprojektien yhteydessä opittavasta tiedosta on vaikeasti mitattavaa hiljaista tietoa. (Ko ym. 2005, 77.)

Kuten luvussa todettiin, toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin ja tiedonsiirron tutkimuskentissä tehdyt havainnot ulkoisten kannustimien toiminnasta ovat toistensa kanssa pitkälti ristiriitaisia. Useat tutkijat nostivat tässä yhteydessä esiin työntekijöiden sisäisen motivaation rahallisia kannustimia tehokkaampana motivointitapana (mm. Banjarnahor ym. 2016; Ko ym. 2005), toisten painottaessa rahallisten kannustimien tärkeyttä projektin osanottajien tavoitteiden yhdenmukaistamisessa (mm. Bologa ja Lupu 2014; Maditinos ym. 2011; O'Dell ja Grayson 1998). Hungin ym. (2012) tulosten perusteella kannustimien toiminta saattaa vaihdella myös konsulttien ja yrityksen sisäisen henkilöstön välillä. Ristiriitaisista tutkimustuloksista johtuen kannustimien hyödyllisyys voi osoittautua tutkimuksen empiirisessä osassa mielenkiintoiseksi tarkastelun kohteeksi.

2.5 Konsulttien tuki

Konsulttien laadulla viitataan yleensä heidän välittämänsä tuen ja avun määrään sekä heidän suorittamansa työn luotettavuuteen (Lapiedra ym. 2011, 1910). Muun muassa Madinosin ym. (2011, 72) tutkimus osoitti empiirisesti, että ulkopuoliset konsultit ovat toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojekteissa korvaamaton apu; heidän välittämänsä tuki saattaa olla projektien onnistumiselle jopa yrityksen ylimmän johdon tukea tärkeämpää. Tämä johtuu muun muassa erityisesti siitä, että konsultit vastaavat yleensä järjestelmän kokoonpanosta käytännön tasolla. Tällöin heidän tarjoamansa ratkaisut vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän laatuun (Wang ja Chen 2006, 1032) ja myös projektin johtamiseen välittömästi (Tsai ym. 2011, 488).

Onnistunut konsultaatioprosessi vaatii konsulteilta sekä riittäviä teknisiä- että johtamistaitoja (Wang ja Chen 2006, 1032). Bingen, Sharman ja Godlan (1999) mukaan pätevillä konsulteilla on vankka koulutus toiminnanohjausjärjestelmien implementaation metodologioista sekä kokemusta järjestelmien käyttöönotoista. Konsulttien pitää kuitenkin olla myös halukkaita kuuntelemaan järjestelmän loppukäyttäjiä ja kyetä ymmärtämään heidän tarpeensa (Wang ja Chen 2006, 1032) sekä siirtämään implementoinnin kannalta kriittistä tietoa (Haines ja Goodhue 2003, 33–34). Xu ja Ma (2008, 536) painottivat konsulttien kommunikaatiokyvyn merkitystä myös yritysten välisen yhteisen ymmärryksen muodostamisen yhteydessä. Siirtääkseen uuteen järjestelmään liittyviä taitoja ja toimintatapoja asiakasyritykselle, konsulteilla on oltava monipuolista osaamista järjestelmäkohtaisista teknisistä asioista ja liiketoiminta-alan vaatimuksista (Wang ja Chen 2006, 1029). Konsulttien tulee myös kyetä ymmärtämään asiakasyrityksen olemassa olevien liiketoimintaprosessien yksityiskohdat (Al-Mashari ym. 2003, 358–359). Toiminnanohjausjärjestelmien implementointikonsulteilta vaadittava monipuolinen osaaminen tekeekin roolista hyvin erilaisen tavallisen IT-konsultin rooliin verrattuna (Wang ja Chen 2006, 1029).

Wangin ja Chenin (2006, 1036–1037) mukaan konsulttien laadulla on suora yhteys toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin onnistumiseen juuri heidän suorittamansa teknisen tietämyksen siirron ja asiakkaan tarpeet huomioon ottavan järjestelmän muotoilun kautta. Lapiedran ym. (2011, 1916) tutkimus puolestaan tuotti konsulttien laadun ja loppukäyttäjien tyytyväisyyden välistä suhdetta tarkastelemalla todistusaineistoa

ulkoisten konsulttien laadun positiivisesta yhteydestä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien onnistuneisuuteen. Koska konsulttien laadulla on havaittu suora yhteys implementointiprojektien onnistumiseen, käytännön tason toimet yritysten liiketoimintaympäristön kannalta oikeanlaisten konsulttien palkkaamiseksi ovat kriittisiä ja niihin tulisi alan tutkimusten mukaan kiinnittää huomiota. Konsulttien korkeiden rahallisten palkkioiden vuoksi rekrytointitoimenpiteiden riittävyyden merkitys korostuu projekteissa entisestään. (Madininos ym. 2011, 72; Wang ja Chen 2006, 1037.)

Konsulttien huolellisen valinnan on esitetty edistävän myös konsulttien ja asiakkaan välisen luottamussuhteen rakentumista vähentyneen moraalikadon riskin kautta (Basu ja Lederer 2011). Jos asiakkaan ja konsulttien välinen luottamus ei ole riittävällä tasolla, saattaa yhteistyösuhteen osapuolten välinen kommunikaatio estyä. Tämä on luonnollisesti kommunikoitavan tiedon keräämiseen ja ylläpitoon nojautuvan projektin etenemisen kannalta haitallista. (Schniederjans ja Yadav 2013, 378.) Konsulttien palkkaamista kohtaan suunnattuja toimia ei myöskään näistä syistä johtuen pitäisi siis nähdä yksinomaan asiakasyrityksen aikaa ja resursseja kuluttavina toimina. Esimerkiksi konsulttien kokemus tietynlaisissa liiketoimintaympäristöissä toimimisesta ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteita kohtaan ovat osoittautuneet alan tutkimuskentässä elintärkeiksi tekijöiksi implementointiprojektien onnistumisen ja yhteistyösuhteen osapuolten välisen luottamuksen rakentumisen näkökulmista. (Madininos ym. 2011, 72.)

Tsain, Linin, Chenin ja Hungin (2007, 287–288) kyselyyn vastanneista toiminnanohjausjärjestelmän implementoineiden asiakasyritysten edustajista 64 prosenttia piti konsulttien alakohtaista kokemusta tärkeänä. Asiakasyrityksen on tärkeää huomioida konsulttien liiketoiminta-alakohtainen osaaminen varsinkin silloin, kun sen tarvitsee suunnitella liiketoimintaprosessinsa uudestaan (Kumar, Maheshwari ja Kumar 2002, 520). Jos palkatuilla konsulteilla on liiketoiminta-alalle hyödyllistä kokemusta, projektitiimi kykenee todennäköisesti ymmärtämään asiakasyrityksen liiketoimintalogiikkaa paremmin vertaamalla aiempaa kokemustaan käsillä olevaan tilanteeseen (Ko ym. 2005, 77). Monipuolinen kokemus samankaltaisissa liiketoimintaympäristöissä toimimisesta auttaa täten konsultteja siirtämään tietämystään tehokkaammin ja hienosäätämään järjestelmiä liiketoiminta-alan prosessien sille asettamien tarpeiden mukaisiksi. Lisäksi tiedon vastaanottajat arvioivat jatkuvasti konsulttien uskottavuutta, johon konsulttien alakohtaisen kokemuksen voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti. (Hung ym. 2012, 409.)

Tsain, Leen, Shenin ja Linin (2012, 44) mukaan konsulttien valintakriteereistä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun vaikuttivat eniten konsulttien alakohtainen kokemus ja järjestelmän käyttöönoton jälkeinen tuki. Tsain ym. (2007, 291) tulosten mukaan myös ne asiakasyritykset, jotka ottavat konsulttien liiketoiminta-alakohtaisen tietämyksen ja projektijohtamisen kyvyt huomioon konsulttien valinnassa, saavuttavat järjestelmän käyttäjien parissa paremman tyytyväisyyden asteen konsulttien palvelun laatua kohtaan. Tulos on yhteneväinen Bingin ym. (1999) havaintojen kanssa, joiden mukaan toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa toimivat konsultit tarvitsevat erikoistunutta tietämystä asiakasyritysten toteuttamien implementointiprojektien ongelmanratkaisun ja oppimisprosessien kehittämistä varten.

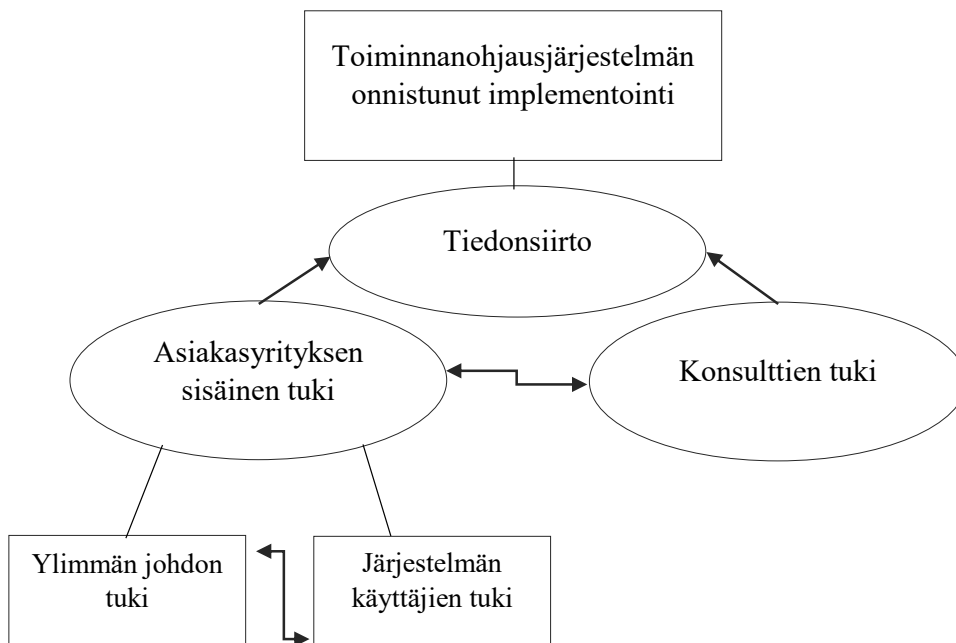
Myös konsulttien implementointitavat ja -työkalut huomioon ottavien asiakasyritysten havaittiin Tsain ym. (2007, 291) tutkimuksessa saavuttavan muita verrokkiyrityksiä korkeamman tyytyväisyyden asteen toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjien parissa. Tsain ym. (2007, 288) kyselyyn vastanneista yrityksistä kuitenkin vain 30 prosenttia näki konsulttien implementaatiometodit ja -työkalut oleellisina tekijöinä konsulttien valintaprosessissa. Monipuolisten valintakriteereiden positiivisista vaikutuksista huolimatta Tsain ym. (2012, 44) tarkastelemat yritykset keskittyivät projektin alussa tehtävien valintojen yhteydessä suurelta osin ainoastaan ostettavan toiminnanohjausjärjestelmän ja yrityksen liiketoimintaprosessien yhteensopivuuden toteutumiseen. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivien yritysten pitäisi mahdollisesti käyttää projektissa avustavan konsulttiyhtiön tai konsulttien valinnan yhteydessä monipuolisempia valintakriteereitä.

Luvussa tehtyjen huomioiden perusteella konsulttien pätevyyteen on liitetty moninainen joukko ominaisuuksia. Perinteisten konsulttien valintakriteerien kuten järjestelmäkohtaisen osaamisen ja palkkakustannusten lisäksi konsulttien tukeen on yhdistetty muun muassa heidän liiketoiminta-alakohtainen tietämyksensä (mm. Ko ym. 2005, Tsai ym. 2012), kommunikaatiotaitonsa (Xu ja Ma 2008, 536) sekä implementointitavat ja -työkalut (Tsai ym. 2007). Kirjallisuudessa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että konsulteilta vaaditaan todella paljon projektin onnistumiseksi ja heidän roolinsa on merkittävästi tavallisen IT-konsultin roolia laajempi (Wang ja Chen 2006, 1029). Näiden havaintojen vertaaminen empiirisessä osassa haastateltavien henkilöiden näkemyksiin konsulteilta vaadittavista ominaisuuksista voi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia.

2.6 Asiakasyrityksen sisäinen tuki

Konsultit tarvitsevat järjestelmää implementoivan yrityksen sisäisten toimijoiden yhteistyötä ymmärtääkseen asiakasyrityksen toimintaa ja tarkkoja tuotantoprosesseja, jotta toiminnanohjausjärjestelmä onnistutaan hienosäätämään asiakasyrityksen tarpeiden täyttämisen kannalta sopivaksi kokonaisuudeksi (mm. Haines ja Goodhue 2003; Ko ym. 2005). Wang ja Chen (2006, 1032) korostivat tässä yhteydessä niin kutsutun asiakkaan sisäisen tuen merkitystä. Tällä tarkoitetaan asiakasyrityksen sisäisten toimijoiden tunnepohjaista sitoutumista järjestelmän käyttöönottoon.

Wang ja Chen (2006) jakoivat asiakasyrityksen projektia kohtaan osoittaman sisäisen tuen ylimmän johdon ja järjestelmän käyttäjien tukeen. Konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön keskiössä vaikuttavan tiedonsiirron prosessin onnistumiseksi yrityksen henkilöstön on ymmärrettävä uuden järjestelmän sisältö ja opittava käyttämään sitä (Wang ja Chen 2006, 1030). Koska asiakasyrityksen johdon tehtävänä on myöntää projektille sen tarvitsemat resurssit (Wang ja Chen 2006, 1033) ulkoiset konsultit, asiakasyrityksen ylin johto ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät vaikuttavat kaikki tiedonsiirron prosessissa toisiinsa ja prosessin lopputulokseen (Reimers 2002). Toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektissa vaikuttavien toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita havainnollistetaan tutkielman kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakasyrityksen ja konsulttien tuki

2.6.1 Järjestelmän käyttäjien tuki

Järjestelmän käyttäjien tuella viitataan yleensä heidän positiiviseen suhtautumiseensa kohti uuden järjestelmän tuomia muutoksia. Vaikka järjestelmän käyttäjillä ei ole yrityksen johtohenkilöstön omaamaa valtaa järjestelmien kehitystyössä, käyttäjien käytännön tason huomioiden ovat tärkeitä projektin onnistumiselle, sillä ne ohjaavat järjestelmän hienosäätöä yrityksen liiketoiminnan päivittäisiin tarpeisiin sopivaksi kokonaisuudeksi. Vastaavasti käyttäjien huomioiden puute vähentää toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin onnistumisen todennäköisyyttä kriittisellä tavalla. (Wang ja Chen 2006, 1033.) Projektin aikana asiakasyrityksen henkilöstön tulisikin nähdä ulkopuolinen konsulttiryhmä arvokkaana liittolaisena, sillä konsultit tarvitsevat asiakasyrityksen työntekijöiden hyväksyntää ja tukea kyetäkseen integroimaan ammattitaitonsa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan toimintaan (Madininos ym. 2011, 73).

Toiminnanohjausjärjestelmien implementaatio vaatii useissa tapauksissa organisaation ydinliiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua, jotta liiketoimintaprosessit vastaavat uuden järjestelmän kiinteitä ominaisuuksia (Soh ym. 2000, 49–50). Tämän vuoksi järjestelmän käyttäjät ovat pakotettuja muuttamaan työskentelytapojaan, jotta he kykenevät käyttämään uutta järjestelmää sen maksimaalisen potentiaalin mukaisella tavalla (Kim ym. 2005, 165). Mikäli käyttäjät eivät ole valmiita kohtaamaan tätä muutosta, heidän asenteensa ja käytöksensä haittaavat heidän kykyänsä omaksua uutta tietoa ja ratkaista konsulttien kanssa syntyviä konflikteja (McLachlin 1999, 397). Wangin ja Chenin (2006, 1036) sekä Madininosin ym. (2011, 71) tutkimustulosten mukaan käyttäjien tuki parantaa projektin aikaista kommunikaation tehokkuutta. Tulosten perusteella käyttäjien halukkuus tukea projektia ja hyväksyä järjestelmänvaihdon johdosta esiintyvät organisaationalliset muutokset aktivoivat heitä ilmaisemaan ajatuksiaan ja järjestelmälle asettamia tarpeitaan rehellisemmin ja avoimemmin (Wang ja Chen 2006, 1036).

Madininosin ym. (2011, 73–74) tilastollisen analyysin perusteella järjestelmän käyttäjien tuki on jopa ylimmän johdon tukea tärkeämpää implementointiprojektin aikana. Havainto perustuu siihen, että tutkijat löysivät ylimmän johdon tuella suoran yhteyden tarkastelemistaan tekijöistä ainoastaan konfliktien ratkaisemisen kanssa. Toisaalta järjestelmän käyttäjien tuki vaikutti tutkimuksessa positiivisesti sekä kommunikaation tehokkuuteen että implementaation keskiössä vaikuttavaan tiedonsiirtoon. Käyttäjien tuen merkittävän

roolin vuoksi toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivien yritysten tulisi varmistaa sen toteutuminen käytännön keinoin. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi käyttäjien rohkaiseminen implementoinnin tarpeellisuutta koskevien näkemysten raportointiin tai järjestelmän piirteiden määrittelemiseen ja implementointityöhön osallistumisen salliminen. (Meditinos ym. 2011, 74.) Bockin ym. (2005, 99) mukaan yksilöiden tuntiessa itsensä arvokkaiksi projektille, heidän taipumuksensa tiedonsiirrolle kasvaa. Tämän vuoksi järjestelmän käyttäjille tulisi painottaa heidän panoksensa merkitystä projektin etenemiselle.

Helon ym. (2008, 1052) kyselyyn vastanneista toiminnanohjausjärjestelmien implementoinneissa avustavien konsulttiyritysten edustajista jopa 27 prosenttia koki, että projekteja ei toteuteta riittävän käyttäjäkeskeisesti. Käyttäjien tuen positiivisista ja tuen puutteen negatiivisista vaikutuksista johtuen sen voidaan todeta olevan mahdollisesti tärkeä kehityskohde joissakin toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa. Lechin (2014, 41–43) haastatteleminen konsulttien mukaan järjestelmän avainkäyttäjien osallistuminen on tärkeää varsinkin implementoinnin alkuvaiheessa, jotta järjestelmälle asetetut tarpeet saadaan sisällytettyä sen muotoiluun ja suunnitelmia ei tarvitsisi muuttaa myöhemmin. Avainkäyttäjien osallistumisen ollessa puutteellista projektin alkuvaiheessa on todennäköisempää, että he haluavat järjestelmään merkittäviä muutoksia projektin myöhäisemmissä testausvaiheissa. Koska projektin edetessä muutokset edellyttävät joissakin tapauksissa jopa koko ratkaisun uudelleenrakentamista, konsultit odottavat, että projektin johto puolustaa projektin aikana tehtyjä päätöksiä vaikeasti toteutettavia muutosehdotuksia vastaan. (Lech 2014, 41–43.)

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointia käsittelevässä kirjallisuudessa tunnutaan olevan yksimielisiä siitä, että johdon on suositeltavaa muodostaa implementoinnin toteuttamisesta vastaava erillinen projektiryhmä projektin organisoimisen helpottamiseksi (mm. Buckhout ym. 1999, Nah ym. 2001). Sumnerin (1999, 235) ja Bingin, ym. (1999, 13) mukaan sekä liiketoimintaa koskeva tietämys että tekninen osaaminen ovat tärkeitä projektiryhmän toimivuuden kannalta. Jotta yrityksen henkilöstö voi kehittää implementoinnin vaatimat tekniset kyvyt, projektiryhmään on luonnollista sisällyttää konsultti-ryhmän ja asiakasyrityksen edustajia (Esteves ja Pastor 2000, 65; Sumner 1999, 235). Kriittisenä pidetään myös sitä, että ryhmä koostuu organisaation osaavimmista työntekijöistä (Bingi ym. 1999, 14), jotka edustavat kattavasti yrityksen eri osastoja (Nah ym. 2001, 289). Näin on siksi, että toiminnanohjausjärjestelmä vaikuttaa integroidusti koko

yrityksen toimintaan, sillä toiminnanohjausjärjestelmän implementointi vaatii yleensä yrityksen liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua (Zhang ym. 2005, 62).

Lechin (2014, 40) haastattelemat konsultit korostivat projektiryhmästä puhuessaan erityisesti projektin etenemisen kannalta oikeiden henkilöiden osallistumista asiakasyrityksen sisällä. Heidän mukaansa projektin jäsenillä tulisi olla päätöksentekokykyä ja positiivinen asennoituminen projektia kohtaan, jotta he kykenevät valitsemaan sopivimman vaihtoehdon konsulttien esittämistä mahdollisuuksista. Lisäksi asiakasyrityksen projektiryhmäläisten tulisi kyetä päättämään organisaation ja järjestelmän yhteensopivuuden varmistamiseksi mahdollisesti vaadituista organisaationallisista muutoksista. (Lech 2014, 40.)

Alaluvussa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että käyttäjien käytännön tason huomioiden ovat toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien kannalta kriittisiä (Wang ja Chen 2006, 1033). Tämän vuoksi implementoitavien yritysten tulisi pyrkiä varmistamaan järjestelmän käyttäjien oikeanlainen asennoituminen käyttäjien osallistamisen kautta (Madininos ym. 2011, 74). Jotta käyttäjien parissa saavutetaan oikeanlainen asenne, yritysten pitäisi esimerkiksi pyrkiä saamaan yksilöt tuntemaan itsensä tärkeiksi projektille (Bock ym. 2005, 99) ja auttaa käyttäjiä hyväksymään uuden järjestelmän tuomat muutokset (McLachlin 1999, 397). Avainkäyttäjien osallistumista tarvitaan varsinkin implementoinnin alkuvaiheessa, jotta projektin myöhemmissä vaiheissa ei tarvitsisi toteuttaa järjestelmän muotoiluun liittyviä kalliita muutoksia (Lech 2014, 41–43).

2.6.2 Ylimmän johdon tuki

Ylimmän johdon tuki kuvastaa toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä sitä, missä määrin asiakasyrityksen johtohenkilöstö sitoutuu projektiin omalla osallistumisellaan ja valmiudellaan kohdistaa projektille sen tarvitsemia resursseja ja toimivaltaa (Wang ja Chen 2006, 1033). Finneyn ja Corbetin (2007, 335) mukaan ylimmän johdon tuella viitataan tässä kontekstissa sitoutuneen johtamisen lisäksi myös yrityksen ylimmän tason strategiseen suunnitteluun. Wang ja Chen (2006, 1033) esittivät, että ylimmän johdon tuen merkitys korostuu erityisesti toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa, koska projektit laukaisevat yrityksissä perustavanlaatuisia muutoksia esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja liiketoiminnan käytäntöjen saralla.

Muutosvastarinnan välttämiseksi toiminnanohjausjärjestelmän implementaation kaltaiset suuret projektit pitäisi Hungin ym. (2012, 408) mukaan ensin valtuuttaa ylhäältä alaspäin. Ylimmän johdon tuen merkitys korostuu entisestään sellaisten projektien aikana, joissa järjestelmän käyttäjien parissa esiintyy muutosvastarintaa. Näin on siksi, että ylimmän johdon näkyvästi osoittama tuki rohkaisee positiivisia asenteita järjestelmän käyttäjien parissa. (Wang ja Chen 2006, 1033) Koska positiivisen asennoitumisen pitäisi helpottaa siirtymää uusiin toimintatapoihin, johdon tuen pitäisi täten myös ennaltaehkäistä muutosvastarintaa (Thong 2001). Bingin ym. (1999, 13–14) mukaan työntekijöiden työmoraaalista ja -motivaatiosta huolehtiminen onkin yksi johdon merkittävimmistä tehtävistä koko projektin aikana. Olennainen osa käytännön johtamistyötä on konkretisoida yrityksen tavoitteet ja uuden järjestelmän rooli tavoitteiden saavuttamisessa (Nah ym. 2001, 291).

Xun ja Man (2008, 536) mukaan johdon asettaessa projektille korkean prioriteetin organisaation sisällä, toiminnanohjausjärjestelmää koskevan tiedon vastaanottaminen konsulteilta paranee suuresti. Koska projektin korkean prioriteetin on havaittu parantaneen sen aikaista tiedonsiirtoa poikkeuksetta, tulisi johdon kiinnittää huomiota projektin tukemiseen esimerkiksi yhteistyön toimivuuden varmistamisen kautta. (Xu ja Ma 2008, 536.) Projektin onnistuminen vaatii ylimmältä johdolta myös osallistumista implementoitavan järjestelmän yhteensovittamiseen yrityksen organisaationallisiin tavoitteisiin. Lisäksi johdon on myönnettävä projektiryhmälle sen tarvitsemat resurssit, jotta se kykenee integroimaan järjestelmän yrityksen liiketoimintastrategian ja prosessien kanssa. (Kettinger, Grover, Guha ja Segars 1994.) Resurssien riittävyys mahdollistaa myös sen, että työntekijät kykenevät käyttämään enemmän aikaa tarpeidensa selvittämiseen konsulleille, mikä puolestaan parantaa projektin kommunikaation tehokkuutta (Wang ja Chen 2006, 1033). Johdon on kuitenkin kyettävä myös pakottamaan tarvittavat organisaationalliset muutokset ja torjuttava projektin tavoitteiden tarpeettomat muutokset (Lech 2014, 41–43).

Wang ja Chen (2006) sekä Maditinos ym. (2011) havaitsivat tutkimuksissaan ylimmän johdon välittämän tuen vaikuttaneen konfliktien ratkaisuun positiivisesti. Positiivisesta yhteydestä voidaan tehdä johtopäätös, että johtohenkilöstön olisi syytä puuttua projektiin, kun se on ongelmissa. Tällaisia ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi henkilöiden tai ryhmien kieltäytyminen yhteistyön tekemisestä, tai projektiryhmän kykenemättömyys ratkaisemaan konflikteja ilman johdon avustusta. (Wang ja Chen 2006, 1036–1037.) Ylin johto vaikuttaa kriittisesti erityisesti osastojen välisten konfliktien ratkaisemiseen ja

positiivisen projekti-ilmapiihin muodostumiseen, sillä he ovat vastuussa osastojen välisestä koordinoinnista ja tuottavat projektin etenemisen kannalta pakollisia suuntaviivoja organisaation eri osille. (Lech 2014, 40; Maditinos ym. 2011, 71.) Varsinkin projektin johtajan tulisi ymmärtää organisaation rakenne ja toimia sellaisessa asemassa, josta käsin hän kykenee mainostamaan projektia organisaation sisäisesti ja auttamaan projektin aikana ilmenevien ongelmien ratkaisussa (Lech 2014, 40; Sumner 1999, 235).

Mikäli johto ei ohjaa prosessia tarpeeksi tai vaihtoehtoisesti puuttuu sen kulkuun liikaa, implementointiin liittyvien tehtävien koordinointi ei usein onnistu toivotusti. Epäonnistunut koordinointi saattaa johtaa esimerkiksi projektin aikataulun viivästymiseen tai epätasaiseen implementoinnin laatuun. (Sumner 1999, 233.) Kimin ym. (2005, 159–160) mukaan koordinoinnin puute johtaa organisaation sisäisten konfliktien kautta järjestelmän moduulien hajanaisiin implementaatioihin, jotka voivat aiheuttaa järjestelmän toimintojen heikon integroinnin kautta koko implementointiprojektin epäonnistumisen. Projektin koordinoinnin parantamiseksi monissa yrityksissä on otettu käyttöön niin sanottu projektin ohjauskomitea, joka koostuu yrityksen eri toimintojen ylimmistä johtohenkilöistä, projektin johtohenkilöistä ja järjestelmän loppukäyttäjistä (Somers ja Nelson 2004, 259). Ohjauskomitean tulisi osallistua projektiin koko sen keston ajan edistääkseen projektin aikaista ongelmienratkaisua, kommunikaation tehokkuutta ja järjestelmän integraatiota (Tsain ym. 2011, 488). Finneyn ja Corbetin (2007, 336) mukaan ohjauskomitean tulisi olla mukana myös projektin etenemisen seurannassa ja konsulttien johtamisessa.

Yhteenvetona tästä alaluvusta voidaan todeta, että johdon roolin tärkeys korostuu konsulttien ja asiakasyrityksen välisessä yhteistyössä entisestään tietynlaisissa tilanteissa. Ensinnäkin johdon tuen tärkeys korostuu muutosvastarinnan vallitessa projektissa vaikuttavien työntekijöiden parissa, sillä ylimmän johdon tuen on havaittu rohkaisevan positiivisia asenteita järjestelmän käyttäjien parissa (Wang ja Chen 2006, 1033). Kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen huomioiden mukaan ylin johto vaikuttaa kriittisesti varsinkin konfliktien ratkaisemiseen (Meditinos ym. 2011, 71). Tämän vuoksi johdon olisi syytä puuttua projektiin sovittelijan roolissa sen kohdatessa vaikeasti ratkaistavia ongelmia (Wang ja Chen 2006, 1036–1037). Johdon rooli ei kuitenkaan rajoitu näihin tilanteisiin, vaan sen pitäisi olla läsnä projektin alusta loppuun muun muassa työntekijöiden motivoijana (Bingi ym. 1999) ja projektin prioriteetin korostajana (Wang ja Chen 2006).

2.7 Yhteenveto

Tutkielman toisessa pääluvussa esitellyssä teoreettisessa viitekehyksessä kartoitettiin toiminnanohjausjärjestelmien implementointien aikaiseen konsulttien ja asiakasyrityksen väliseen yhteistyösuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Viitekehykseen sisällytettiin subjektiivisen harkinnan perusteella kuusi lähdemateriaalissa toistunutta tekijää: tiedonsiirto, kommunikaation tehokkuus, konfliktien johtaminen, sisäinen motivaatio ja kannustimet, konsulttien tuki sekä asiakasyrityksen sisäinen tuki. Teoreettisen viitekehyksen sisältöä havainnollistetaan alalukujen ydinteemat tiivistävässä taulukossa 1.

Alaluku	Alemmat luvut	Ydinteemoja
Tiedonsiirto	<ul style="list-style-type: none"> - molemminpuolinen luottamussuhde - tiedonsiirron halukkuus ja absorptiivinen kapasiteetti - tiedonsiirron ilmapää ja suhteen vaihtavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - kaksisuuntainen tiedonsiirto ja sen välttämättömyys - luottamuksen rooli ja sen rakentuminen - jaettu fyysinen tila ja päivittäinen vuorovaikutus - halukkuus tiedonsiirtoon ja avoimuus tietoa kohtaan - aiemman tietämyksen ja osaamisen vaikutukset - tiedonsiirtoa tukevat rakenteet ja menetelmät - positiivinen ja oppimista edistävä työilmapiiri - suhteen lähentyminen ja vaivalloisen suhteen torjunta
Kommunikaation tehokkuus		<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyösuhteen osapuolten kyky ymmärtää toisiaan - avoin kommunikaatio ja tiedon tehokas jakaminen - tarpeita ja liiketoimintaprosesseja koskeva viestintä - kommunikaation onnistunut muotoilu ja tulkinta - jaettu ymmärrys, yhteinen sanasto, välimies - kommunikaation ja konfliktien ratkaisun yhteys
Konfliktien johtaminen		<ul style="list-style-type: none"> - väärinymmärrysten haitallisuus projektille - konfliktien asianmukainen käsitteleminen - konfliktit positiivisena oppimisprosessina - asiakkaan kyky ja halu ratkaista konflikteja - konsulttien kyky estää väärinymmärrysten syntyä
Sisäinen motivaatio ja kannustimet		<ul style="list-style-type: none"> - sisäinen motivaatio projektityön edistäjänä - kannustimien tehokkuutta tarkastelevien tutkimusten tulosten ristiriitaisuus - sisäinen motivaatio ja hiljaisen tiedon siirtyminen - kannustimien mahdolliset hyödyt projekteille
Konsulttien pätevyys		<ul style="list-style-type: none"> - konsulttien laatu/ konsulttien välittämän tuen määrä - konsulttien huolellinen valintaprosessi - konsulttien liiketoimintaosaaminen ja kokemus - konsulttien monipuoliset osaamisvaatimukset - konsulttien uskottavuus, implementointimetodit
Asiakasyrityksen sisäinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> - ylimmän johdon tuki - järjestelmän käyttäjien tuki 	<ul style="list-style-type: none"> - johdon, käyttäjien ja konsulttien vaikutus toisiinsa - käyttäjien käytännön tason huomioiden tärkeys - muutosvastarinnan ennaltaehkäiseminen ja rohkaisu avoimeen kommunikaatioon - projektiryhmän osallistujien valinta - johdon osallistuminen konfliktien ratkaisuun - johdon läsnäolo, projektin prioriteetti, resursointi

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehyksen ydinteemat

Ensiksi käsitellyssä tiedonsiirron pääluvussa todettiin, että toiminnanohjausjärjestelmien implementointi vaatii konsulttien ja asiakasyrityksen välisen tiedon asymmetrian vuoksi yleensä onnistuakseen kaksisuuntaista tiedonsiirtoa, jossa konsultit omaksuvat asiakkaan liiketoimintaprosesseja koskevaa tietoa ja asiakasyrityksessä opitaan konsulteilta uuteen toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää tietoutta. (Xu ja Ma 2008, 529.) Tutkielmassa esiteltyjen tiedonsiirron mallien perusteella tiedonsiirtoa voidaan pitää monien toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteihin vaikuttavien tekijöiden ylätekijänä, koska useiden tutkielmassa esiteltyjen projektin osatekijöiden on havaittu vaikuttavan projektien onnistuneisuuteen epäsuorasti tiedonsiirron kautta.

Koska toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektissa toimivien henkilöiden välillä on luontaisia eroavaisuuksia esimerkiksi heidän edustamiensa yritysten organisatiokulttuureista ja toimintatavoista johtuen, yritysten välisen luottamussuhteen rakentuminen on yritysten välisen tiedonsiirron kannalta erittäin tärkeää (Ko 2014, 542–544). Luottamuksen on havaittu lisäävän projektien aikana toteutuvan tiedon vaihdon ja tiedonsiirron aktiviteettien määrää, minkä lisäksi se parantaa myös asiakkaan työntekijöiden kykyä oppia uutta tietoa (Ko 2014, 542; 547–548). Osapuolten välinen luottamus rakennetaan yleensä toistuvan vuorovaikutuksen avulla (Nelson ja Coopride 1996, 413). Tästä johtuen asiakasyrityksille suositellaan konsultit huomioon ottavaa tiiminrakennusta ja projektitiimien jäsenten fyysisten sijaintien yhdenmukaistamista (Ko 2014, 548).

Tiedonsiirron halukkuuden yhteydessä todettiin, että tiedon vastaanottajan halukkuus vastaanottaa ja käyttää uutta tietoa sekä tiedonlähteen halukkuus välittää omaa tietämystään vaikuttavat tiedonsiirron toteutumiseen suuresti (Ko ym. 2005). Tutkijoiden mukaan esimerkiksi itseluottamuksen puute ja reviirin suojeleminen saattavat toimia esteinä tiedon siirtymiselle (Xu ja Ma 2008, 531). Hung ym. (2012, 406) totesivat erityisesti positiivisen oppimisilmapiirin parantavan osanottajien halukkuutta tiedon jakamiseen. Koska myös asiakasyrityksen työntekijöiden absorptiivisen kapasiteetin eli aiemman tietovarannon on havaittu vaikuttavan tiedonsiirron toteutumiseen, implementointiprojektiin kannattaa lähtökohtaisesti valita yksilöitä, joilla on projektityöhön soveltuvaa aiempaa kokemusta (Ko ym. 2005, 77). Tiettyt työntekijöiden osaamisalueet kuten tietotekniikkataidot eivät kuitenkaan välttämättä ole tiettyjen reunaehtoien täytyessä projektin alussa pakollisia. Sen sijaan tärkeämpää voi olla tiedon vastaanottajien avoimuus uutta tietoa kohtaan ja halukkuus oppia uutta. (Coelho ym. 2016, 314.) Oppimisprosessin edistämiseksi

yritysten tulisikin kiinnittää huomiota muun muassa tiedonsiirtoa tukevien rakenteiden toimivuuden ja monipuolisuuden varmistamiseen (Meditinos ym. 2011, 73).

Tiedonsiirron ilmapiirin käsitteellä viitataan tilanteeseen, jossa kiinnitetään huomiota tiedonsiirron osapuolten välisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käytökseen (Bock ym. 2005). Bock ym. (2005, 100) havaitsivat tiedonsiirron ilmapiirin vaikuttaneen tiedonsiirtoon muun muassa ihmisten positiivisten asenteiden ja subjektiivisten normien muodostumisen kautta. Siksi toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin aikaisen tiedonsiirron onnistumisen kannalta on kriittistä, että projektissa onnistutaan luomaan ilmapiiri, jossa tiedon jakaminen lähtee yksilöiden vapaaehtoisuudesta (Bock ym. 2005, 89). Vaivalloinen suhde puolestaan viittaa työlääseen yhteistyösuhteeseen, joka toimii monin tavoin toimivan yhteistyön vastakohtana (Szulanski 1996, 32). Se vaikuttaa negatiivisesti tiedonlähteen kykyyn siirtää tietoa ja vastaanottajan kykyyn sisäistää sitä (Ko ym. 2005, 64). Vaivalloinen suhde voi syntyä esimerkiksi konsulttien matalan uskottavuuden kautta (Ko ym. 2005, 76), minkä vuoksi suhteen muodostumista voidaan torjua muun muassa säännöllisen ja tiheän kommunikaation avulla (Coelho ym. 2016, 316; Ko ym. 2005, 77).

Koska toiminnanohjausjärjestelmien implementointi vaatii konsulttien ja asiakasyrityksen osaamis pohjien yhdistämistä, yhteistyösuhteen osapuolten välisen kommunikaation tehokkuus on luonnollisesti tärkeä osa projektia (Xu ja Ma 2008). Järjestelmän käyttäjien tulee viestiä ymmärryksensä yrityksen liiketoimintaprosesseista perusteellisesti, jotta konsultit kykenevät rakentamaan yrityksen tarpeet huomioon ottavan kokonaisratkaisun (Wang ja Chen 2006, 1031). Toisaalta konsulttien kommunikaatiokyvyn on todettu parantavan tiedon vastaanottajien kykyä omaksua uutta tietoa, mikä vuorostaan vähentää projektissa ilmeneviä erimielisyyksiä (Ko ym. 2005, 76). Kommunikaation tiheydellä ja kommunikaatiopätevyydellä on positiivinen vaikutus konfliktien ratkaisemiseen, sillä lisääntynyt vuorovaikutus ja ymmärrettävä itseilmaisuu johtavat projektissa väärinymmärrysten määrän vähentymiseen ja tehokkaampaan ongelmienratkaisuun (Ko ym. 2005; Maditinos ym. 2011; Moorman ym. 1992). Alan tutkimuskentässä esitettyjen havaintojen mukaan myös jaettu ymmärrys eli yksilöiden arvojen ja normien yhteneväisyys häivyttää yhteistyösuhteen molemminpuolisen ymmärryksen ja hyväksynnän välissä olevia esteitä (Gerwin ja Moffat 1997; Nelson ja Coopride 1996). Jaettu ymmärrys auttaa lisäksi torjumaan tavallisia kommunikaatio-ongelmia kuten erilaisen ammattisanaston ja ammattiosaamisen aiheuttamia väärinkäsityksiä (Coelho ym. 2016, 314–317).

Konsulttien ja asiakasyritysten työntekijöiden välillä vallitsevat luonnolliset eroavaisuudet ovat omiaan synnyttämään työn laatua heikentäviä konflikteja (Ko 2014, 544). Konfliktien uskotaan kasvattavan projektissa vaikuttavien osapuolten epähalukkuutta siirtää tietoa (Kim ym. 2005). Mikäli konfliktit onnistutaan ratkaisemaan molempien yhteistyösuhteen osapuolten kannalta oikea-aikaisesti ja hyväksyttävästi, ne voivat kuitenkin johtaa myös vaihdetun tiedon määrän kasvuun ja ryhmässä työskentelemisen parantumiseen (Scott ja Kaindl 2000, 118–119; Wang ja Chen 2006, 1031). Näin on siksi, että konfliktien ratkaiseminen on myös oppimis- ja tiiminrakennusprosessi, jonka aikana yhteistyösuhteen osapuolet oppivat neuvottelemaan erimielisyyksiensä ratkaisemistavoista ja löytämään yhteisiä ratkaisuja projektin aikana kohdattuihin ongelmiin (Wang ja Chen 2006, 1031). Konfliktien pätevä johtaminen näkyy muun muassa asiakasyrityksen kyvykkyudessa ja halukkuudessa käsitellä sidosryhmien eriävistä odotuksista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta syntyviä erimielisyyksiä (Alsulami ym. 2016, 4682).

Toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin ja tiedonsiirron tutkimuskentässä tehdyt havainnot ulkoisten kannustimien toiminnasta ovat melko ristiriitaisia. Monet tutkijat ovat havainneet työntekijöiden sisäisen motivaation toimineen projekteissa rahallisia kannustimia tehokkaampana projektin etenemisen edistäjänä ja joidenkin tutkijoiden mukaan rahalliset kannustimet ovat jopa täysin merkityksettömiä projektin edistymisen kannalta (mm. Banjarnahor ym. 2016; Ko ym. 2005, Osterloh ja Frey 2000). Esimerkiksi Kon ym. (2005, 75–76) mukaan projekteissa tarvitaan ensisijaisesti sisäisesti motivoituneita työntekijöitä niissä siirrettävän tiedon hiljaisen luonteen ja tiedonsiirron lopputulosten vaikean mitattavuuden vuoksi. Toisaalta muun muassa Hungin ym. (2012, 408) mukaan asiakasyritysten sisäiset kannustimet auttavat niitä säilyttämään tiedonsiirron positiivisen ilmapiirin. Kannustimilla voidaan joidenkin tutkijoiden mukaan myös muun muassa hallita konsulttien intressiristiriitoja ja yhdenmukaistaa yhteistyösuhteessa toimivien erilaisia intressejä omaavien osapuolten tavoitteita (Bock ja Kim 2002, 15; Madatinos ym. 2011, 73) sekä parantaa työntekijöiden asennetta toiminnanohjausjärjestelmää ja sen implementoinnin vaatimaa tiedonsiirtoa kohtaan (Hung ym. 2012, 408).

Konsulttien tuki ja heidän tarjoamansa palvelun laatu vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmien laatuun välittömästi konsulttien tarjoamien käytännön implementointiratkaisujen kautta (Wang ja Chen 2006, 1032). Toiminnanohjausjärjestelmien implementointikonsulteilta vaaditaankin todella monipuolista osaamista, mikä tekee heidän roolistaan hyvin

erilaisen tavallisen tietoteknisen alan konsultin rooliin verrattuna (Wang ja Chen 2006, 1029). Tutkimuksissa on painotettu muun muassa konsulttien kykyä siirtää implementoinnin kannalta kriittistä tietoa (Haines ja Goodhue 2003, 33–34), konsulttien kommunikaatiotaitoja (Xu ja Ma 2008, 536) ja varsinkin heidän liiketoiminta-alakohtaista tietämystään (Tsai ym. 2012, 44). Koska konsulttien tuki vaikuttaa projektin onnistumiseen suuresti, käytännön tason toimet yritysten liiketoimintaympäristön kannalta oikeanlaisten konsulttien palkkaamiseksi ovat esimerkiksi Maditinosin ym. (2011, 72) mukaan tärkeitä. Tsain ym. (2012, 44) havaintojen perusteella konsulttien valintaprosessiin ei kuitenkaan kiinnitetä asiakasyrityksissä aina riittävästi huomiota.

Projektin onnistumiseksi osaavatkin konsultit tarvitsevat järjestelmää implementoivan asiakasyrityksen sisäistä tukea (Wang ja Chen 2006, 132). Vaikka järjestelmän käyttäjillä ei ole asiakasyrityksen johtohenkilöstön kaltaista valtaa projektissa, käyttäjien käytännön tason huomiot ovat tärkeitä projektin onnistumiselle, sillä ne ohjaavat järjestelmän hienosäätöä (Wang ja Chen 2006, 133). Tämän vuoksi yritysten tulisi varmistaa käyttäjien tuen toteutuminen valitsemalla projektityön pariin sopivia henkilöitä (Lech 2014, 40) sekä rohkaisemalla käyttäjiä implementoinnin tarpeellisuutta koskevien näkemystensä raportointiin ja projektiin osallistumiseen (Meditinos ym. 2011, 74). Lechin (2014, 41–43) haastattelemien konsulttien mukaan järjestelmän avainkäyttäjien osallistuminen on tärkeää varsinkin projektin alkuvaiheessa, jotta käyttäjien tarpeet saadaan sisällytettyä järjestelmän muotoiluun ja suunnitelmia ei tarvitsisi muuttaa myöhemmin.

Ylimmän johdon tuki kuvastaa toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä sitä, missä määrin asiakasyrityksen johtohenkilöstö sitoutuu projektiin omalla osallistumisellaan ja valmiudellaan kohdistaa projektille sen tarvitsemia resursseja ja toimivaltaa. Resurssien riittävyys mahdollistaa projektissa esimerkiksi sen, että asiakasyrityksen työntekijät kykenevät käyttämään enemmän aikaa tarpeidensa selvittämiseen konsulteille. (Wang ja Chen 2006, 1033.) Kirjallisuuskatsauksen perusteella asiakasyrityksen ylin johto vaikuttaa omalla toiminnallaan kriittisesti varsinkin projektin aikaisten konfliktien ratkaisemiseen (Meditinos ym. 2011, 71) ja työntekijöiden asennoitumiseen projektin prioriteetin viestinnän kautta (Xu ja Ma 2008, 536). Ylimmän johdon tuen ja läsnäolon rohkaistessa positiivisia asenteita järjestelmän käyttäjien parissa sen merkitys korostuu entisestään, kun asiakasyrityksessä ilmenee muutosvastarintaa (Wang ja Chen 2006, 1033).

3 TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN ESITTELY

Tutkielman kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiirisessä osassa tehtyjä valintoja pohjustuksena tutkielman neljännen pääluvun empiiristen tulosten esittelylle. Ensin luvussa avataan tutkimuksen empiirisen osan toteutukseen ja luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Lisäksi luvussa perustellaan empiiristen menetelmien ja aineiston hankinnan yhteydessä tehtyjä valintoja. Lopuksi luvussa esitellään tutkimushaastattelujen harjoittamiseen näytteeseen valitut henkilöt haastattelujen anonymiteetin rajoissa.

3.1 Empiirisen osan toteutus

3.1.1 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Tämän tutkielman empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisten tutkimushaastattelujen avulla. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelut voidaan luokitella rakenteeltaan strukturoituihin lomakehaastatteluihin, puolistrukturoituihin tai teemahaastatteluihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 43–44). Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelun merkittävimpana etuna voidaan pitää sitä, että haastatteluissa aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tutkimustilanteen ja haastateltavien henkilöiden edellyttämällä tavoilla. Esimerkiksi aiheiden järjestystä ja painopistettä voidaan säädellä yksittäisten haastattelujen aikana saatavien vastausten pohjalta. Lisäksi tutkijalla on mahdollisuus tarkentavien jatkokysymysten esittämiseen ja syvällisempään tulkintaan kuin esimerkiksi kyselytutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa toteutettujen haastattelujen määrä on riippuvainen tutkimuksen tavoitteesta, eikä haastattelujen määrälle tai pituudelle ole olemassa yleispäteviä oikeita vaihtoehtoja. Olennaista näiden valintojen yhteydessä on enemmän se, että haastattelut tuottavat tutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarvittut tiedot (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 58). Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Haastateltujen henkilöiden pienehkö näytekokoa koettiin tutkimuksen tarkoituksiin nähden sopivaksi tutkimuksen syvälliseen tulkintaan perustuvan hermeneuttisen luonteen sekä tarkastellun aihepiirin monimutkaisuuden vuoksi.

Yleensä haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksessa halutaan korostaa ihmistä merkityksiä luovana ja aktiivisena subjektina, sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin tai saavuttaa syvällistä tutkimustietoa aiheen yksityiskohtaisen tarkastelun kautta (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventyä ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittymismahdollisuuksiin toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektien aikana, sijoittaen haastatellut henkilöt konsulttien ja asiakasyritysten välisen yhteistyön sekä toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin konteksteihin. Koska kirjallisuuskatsauksen pohjalta todettiin, että suuri osa toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin sujuvuutta tarkastelevista tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisina kyselytutkimuksina (Helo ym. 2008, 1045), kvalitatiivinen haastattelututkimus sopii myös olemassa olevan tieteellisen tiedon syventämiseen.

Tarkemmin eriteltynä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu on eräänlainen lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jolle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jotkin haastattelun näkökohdista lyödään ennalta lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47.) Tässä tapauksessa haastatteluille laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ennalta yhteinen runko, jonka kysymykset pyrkivät noudattamaan ennalta määriteltä järjestystä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ennalta laadittua runkoa ei kuitenkaan pyritä noudattamaan pakonomaisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47), vaan haastatteluissa voidaan esimerkiksi esittää tarkentavia jatkokysymyksiä. Puolistrukturoidun haastattelun mahdollistaessa kyselylomakkeita tai strukturoituja haastatteluja syvällisemmän perehtymisen tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaisiin monimutkaisen ilmiön osatekijöihin, tutkielma kykenee hyödyntämään haastatteluja tutkimusmetodinaan parhaimmalla mahdollisella tavalla tutkimuksen tarkoituksperiin nähden nimenomaan tässä muodossa.

Kvalitatiivisesti suuntautuneissa tutkimuksissa puhutaan otoksen sijaan yleensä harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan tutkimuksissa tavoitellaan jonkin ilmiön syvällisempää ymmärtämistä (Hirsjärvi ym. 2009, 58–59). Tämän tutkimuksen harkinnanvaraiseen näytteeseen sisällytetyt henkilöt ovat osallistuneet toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektiin joko järjestelmän ostaneen asiakasyrityksen taloushallinnon tai implementointiprojektissa avustaneen konsulttiyrityksen

edustajana. Kyseinen harkinnanvarainen näyte valittiin, koska haastattelukysymyksiin vastaamisen todettiin vaativan haastateltavilta henkilöiltä käytännön kokemusta toiminnanohjausjärjestelmien implementointityöstä. Moninäkökulmaisen näytteen avulla tutkimuksessa pyritään konsulttien ja asiakasyritysten yhteistyön luonteen monitahoiseen tarkasteluun. Tutkittavan aiheen kannalta on olennaista tarkastella molempien yhteistyösuhteissa vaikuttavien osapuolten näkökulmia, koska projektin aikana tapahtuva tiedonsiirto konsulttien ja asiakasyritysten välillä on kaksisuuntaista (Xu ja Ma 2008). Tutkimuksen empiirinen aineisto esitellään yksityiskohtaisemmin tutkielman luvussa 3.2.

Ennen empiirisen aineiston analyysia, aineiston laatu pyrittiin varmistamaan muutamien erilaisin menetelmin. Ensinnäkin kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta aineiston vääristymiltä välttyttäisiin tutkimusprosessin aikana. Myöhemmin nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Haastatteluaineiston litteroinnin tarkkuustason määrittämisen yhteydessä olennaisia tekijöitä ovat tutkimustyön tarkoitus ja aineiston analyysimenetelmä (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori ja Aho 2017, 427). Sisällönanalyysin menetelmää käytettäessä haastattelut litteroidaan usein sanataarkasti. Litteroinnin kannalta olennaista on kuitenkin vain niiden puheen piirteiden merkintä, joita pidetään tutkimuksessa analysoitavan ongelman kannalta tärkeinä. Esimerkiksi täytesanat, tauot, äänensävyt ja päällekkäispuhunnat voivat jäädä tässä analysoitavassa merkitsemättä. Puheen rytmiä puolestaan kuvataan usein välimerkkien avulla. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori ja Aho 2017, 430.) Tutkielman luettavuuden vuoksi esimerkiksi haastateltavien pitämiä taukoja tai päällekkäispuhuntaa ei sisällytetty tutkielman litterointityöhön tai tutkielmassa esitettyihin suoriin lainauksiin.

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä tutkielmassa käytettiin sisällönanalyysia, jonka avulla mitä tahansa kirjallisia dokumentteja voidaan yksilöiden omakohtaisen ymmärryksen aiheuttamien rajoitteiden puitteissa analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 87–88). Sisällönanalyysissa tarkastellaan tekstin sisältä löytyviä inhimillisiä merkityksiä ja pyritään kuvailemaan tekstin sisältöä sanallisesti (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 87–89). Sisällönanalyysi sopii hyvin tutkielmassa toteutettujen puolistrukturoitujen haastattelun tarkasteluun, sillä menetelmä sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Yleisesti menetelmällä pyritään luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätösten muodostamista varten. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 87.)

Tutkielmassa suoritettu sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe käsittää tutkimuksen empiirisen aineiston pelkistämisen, eli tutkimuksen kannalta epäolennaisen materiaalin suodattamisen pois empiirisestä aineistosta. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään tutkimuksen ydin-teemojen mukaisesti siten, että siitä voidaan muodostaa tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaisia johtopäätöksiä. Data ryhmitellään siitä löydettyjen yhtenevyyksien ja eroavaisuuksien perusteella omiksi alaluokikseen, jotka yhdistetään myöhemmin tutkimuskysymykseen vastaaviksi pääluokiksi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen tarkoituksiperiin sopivaksi pelkistetty aineisto luokitellaan teemoihin tutkijan harkinnan mukaisesti jonkin teoreettisen mallin pohjalta etenemisen sijaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91–95.) Tässä tutkielmassa aineiston ylätasen luokittelu perustuu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen haastattelurungon teemajaotteluihin.

3.1.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa on perinteisesti käytetty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetilla viitataan perinteisesti siihen, että tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset kuvaavat tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tarkasti. Reliabiliteetin käsitteellä puolestaan tarkoitetaan perinteisesti käytettyjen mittaustapojen tai tutkimusmenetelmien avulla saavutettavien tulosten toistettavuutta. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 292.) Koska reliabiliuden ja validiuden käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisissa tutkimuksissa suoritettavan numeraalisen mittauksen kontekstista, käsitteet kuitenkin perustuvat kvalitatiivisten tutkimusten kannalta kyseenalaiselle ajatukselle, että tutkija voi päästä tutkimuksessa käsiksi johonkin objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 185). Vaikka perinteiset reliabiliuden ja validiteetin käsitteet hylättäisiinkin kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä, tutkimuksen on kuitenkin pyrittävä hyvään tieteelliseen tapaan tiedostaen, että tutkijan subjektiiviset tulkinnat vaikuttavat tutkimusprosessin kulkuun (Hirsjärvi ja Hurme 188–189). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuuden arvioinnin kohteena onkin yleensä tutkija ja tutkijan toiminta tutkimusprosessin aikana (Kihn ja Ihantola 2008, 88).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 292) mukaan validiteetilla viitataan kvalitatiivisessa tutkimuksessa alkuperäisestä kvantitatiivisesta käsitteestä poiketen tutkimustyön perusteella

tuotetun kuvauksen oikeellisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti jaetaan usein kolmeen osaan, jotka ovat sisäinen, ulkoinen ja rakennevalidius (Kihn ja Ihantola 2008, 92). Tutkimuksen sisäisellä validiudella viitataan tutkimuksen yhtenäisyyteen ja uskottavuuteen (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294–295). Tämän tutkimuksen tutkimusprosessin sisäinen validius on pyritty varmistamaan usealla eri tavalla. Ensinnäkin tutkimuksen empiiristä aineistoa on pyritty analysoimaan ja raportoimaan mahdollisimman tasapuolisesti. Myös teoreettiseen viitekehykseen sisällytetyissä tutkimuksissa on pyritty yhdenmukaisuuteen, käytetyn lähdemateriaalin pohjautuessa konsulttien ja asiakasyritysten toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin aikaiseen yhteistyöhön ja tiedonsiirtoon keskittyviin tutkimuksiin sekä näiden tutkimusten kautta löydettyihin sekundärisiin lähteisiin. Tutkielman lopuksi esitetyissä johtopäätöksissä läsnä oleva teorian ja empirian vuoropuhelu pyrkii vielä varmistamaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osan yhdenmukaisuuden.

Ulkoisen validiuden käsite tarkoittaa tutkimuksen tulosten liittyvään pelkistettävyyttä, siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä muunlaisiin tilanteisiin (Kihn ja Ihantola 2008, 92). Koska tutkimuksen empiirinen osa rajoittuu yksittäisiä yrityksiä edustavien yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin, saavutettavat tulokset ovat sidoksissa niin haastateltujen henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin ja arvoihin, kuin myös yksittäisten projektiympäristöjen konteksteihin. Tästä johtuen haastattelujen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä. Tutkimuksen tulokset ovat lähtökohdiltaan tulkinnanvaraisia myös analyysin suorittavan tutkijan arvolähtökohtien ja aiemman tietämyksen vuoksi. Kvalitatiivisten tutkimusten tulkinnallisuuden vuoksi niiden saavuttamat tulokset ovatkin pääsääntöisesti johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muunlaisiin tilanteisiin voidaan tarkastella ainakin vertaamalla niitä alalla aiemmin julkaistujen kyselytutkimusten tuloksiin. Tämä ei kuitenkaan ole tutkimuksen tarkoitus, sillä tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut tehdä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteista syvällisiä havaintoja, joihin aihepiiriä yleisimmin käsitelleet kyselytutkimukset eivät ole rajallisen syvyytensä vuoksi yltäneet.

Tutkimuksen rakenteellisella validiudella tarkoitetaan tutkimuksessa esitetyn tulkinnan ja johtopäätösten muodostamisen läpinäkyvyyttä ja vakuuttavuutta (Kihn ja Ihantola 2008, 92). Tämän tutkielman rakenteellista validiutta pyrittiin edistämään esimerkiksi esittämällä tutkielman neljännessä pääluvussa käsiteltyjen empiiristen tulosten

yhteydessä suoria ja epäsuoria lainauksia tutkimuksen empiirisistä haastatteluista. Tulkintaan perustuvassa tutkimustavassa haastateltujen henkilöiden vastausten läpinäkyvyyden kautta tutkielman lukijalle tarjoutuu parempi mahdollisuus arvioida tutkijan esittämien johtopäätösten uskottavuutta ja loogisuutta. Myös tutkielman viidennessä pääluvussa esitettävät johtopäätökset pyrittiin perustelemaan mahdollisimman avoimesti ja kokonaisvaltaisesti tutkimuksen empiirisen ja teoreettisen aineiston pohjalta.

Myös kvalitatiivisten tutkimusten reliabiliteetti voidaan jakaa kolmeen osaan. Nämä ovat tutkimuksen vakuuttavuus, toistettavuus ja virhelähteiden systemaattinen arviointi. Tutkimuksen vakuuttavuudella viitataan tutkimuksessa esitettyjen väitteiden paikkansapitävyyteen suhteessa tutkimuksen aineistoon sekä tutkimuksessa esitettyjen havaintojen perustelujen loogisuuteen suhteessa aiempaan teoriaan. (Kihn ja Ihantola 2008, 92.) Tutkielman vakuuttavuutta pyrittiin lisäämään muun muassa trianguloinnin avulla. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan useiden erilaisten metodien ja tiedonlähteiden käyttöä tutkimusprosessin aikana (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 125). Käytännössä tämä toteutettiin siten, että tutkimusprosessin alussa rakennettiin ensin teoreettinen viitekehys aiheita tarkastelleen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen kautta saavutetun perusteellisen pohjaymmärryksen avulla toteutettiin tämän jälkeen konsulttien ja asiantuntijaryhmien näkökulmista tutkimusongelmaa lähestynyt empiirinen haastatteluosa. Lopuksi empiirisiä tuloksia peilattiin aiemmin rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelututkimuksissa tutkimuksen toistettavuuden tavoitteesta on usein luovuttu monista käytännön syistä johtuen. Ensinnäkin kahden eri henkilön analysoidessa haastatteluaineistoa on epätodennäköistä, että he päätyvät identtisiin johtopäätöksiin, sillä yksilöt tekevät tulkintansa omien kokemustensa pohjalta. Toisaalta samaan tulokseen päätyminen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä on myös epätodennäköistä, mikäli myönnetään että ihmisten käytös on kontekstisidonnaista. Haastatteluissa annettavien vastausten ei siis voida olettaa toistuvan, koska kyseessä on dynaaminen tilanne, jonka olosuhteet vaikuttavat haastatteluissa saatuihin vastauksiin. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 185–186.) Haastattelututkimusten toistettavuutta voidaan kuitenkin parantaa esimerkiksi tutkimuksen toteutustapojen valinnan, aineiston tarkastuksen ja tutkijan henkilökohtaisen viitekehyksen kuvailun avulla (Kihn ja Ihantola 2008, 92). Tämän tutkimuksen toistettavuutta pyrittiin lisäämään kuvailemalla tutkimusprosessin vaiheita ja tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja mahdollisimman tarkasti.

Virhelähteiden systemaattinen arviointi kuvastaa kvalitatiivisissa tutkimuksissa niiden empiirisen osan toteutuksen huolellisuutta ja systemaattisuutta. (Kihn ja Ihantola 2008, 92) Virhelähteiden systemaattista arviointia pyrittiin toteuttamaan tutkimustyön lomassa koko tutkimusprosessin ajan. Ensinnäkin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pyrittiin sisällyttämään vain tutkimuksen tarkoituksien kannalta sopivia tieteellisiä lähteitä. Tämän lisäksi tutkimushaastattelujen runko suunniteltiin ennen haastattelujen toteuttamista, jotta haastateltavien vastaukset kohdentuivat tutkimuksen tarkastelun piiriin kuuluvalla aihealueella. Tutkimuksen empiiristä osaa varten haastatelluilta henkilöiltä pyydettiin myös etukäteen lupaa haastattelujen nauhoitukseen, johon kaikki haastateltavat henkilöt suostuivat. Nauhoitetut haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen tutkijan tekemien virhetulkintojen synnyn ennaltaehkäisemiseksi.

3.2 Empiirisen aineiston esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osan aineisto. Koska empiirisen osan tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, käytännössä tämä tarkoittaa tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden esittelyä. Tutkimuksen moninäkökulmaisen lähestymistavan vuoksi luvussa 3.2.1 esitellään ensin toiminnanohjausjärjestelmiä implementoineiden asiakasyritysten taloushallinnon edustajat. Tämän jälkeen luvussa 3.2.2 esitellään haastatellut toiminnanohjausjärjestelmien implementaatiokonsultit.

Haastattelujen käsitellessä haastateltaville henkilöille tai heidän edustamilleen yrityksille potentiaalisesti arkaluontoista sisältöä, kaikki tutkielmaa varten suoritettut haastattelut toteutettiin anonyymisti. Tästä johtuen haastatellut henkilöt ja heidän edustamansa yritykset esitellään tutkielmassa vain pintapuolisesti. Haastateltavien henkilöiden esittelyn yhteydessä ei tästä syystä mainita myöskään asiakasyritysten implementoimia tai konsulttiyritysten toimittamia toiminnanohjausjärjestelmiä nimeltä. Koska implementointiprojektien teknologiset tekijät rajattiin tutkimuksen tarkastelunäkökulman ulkopuolelle, tämän voidaan myös katsoa olevan tarpeetonta tutkimuksen tarkoituksien saavuttamiseksi. Vaikka haastateltujen yritysten joukossa implementoitiin useampaa erilaista toiminnanohjausjärjestelmää, kaikkien tarkasteltujen asiakasyritysten projekteissa kuitenkin implementoitiin täysimittainen toiminnanohjausjärjestelmä.

3.2.1 Asiakasyritysten edustajat

Asiakasyritysten edustajat valittiin haastatteluihin henkilöiden toiminnanohjausjärjestelmien implementointia koskevan kokemuksen perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena oli palvelevien vastausten varmistamiseksi haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat olleet keskeisissä rooleissa työnantajien toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa. Koska tämä tutkielma lukeutuu laskentatoimen tutkimuskenttään, kaikkien tutkimuksessa haastateltujen asiakasyritysten edustajien työtehtävät sijoituvat taloushallinnon sektoriin. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat erityisen merkittäviä yrityksissä harjoitettavan laskentatoimen kannalta (Granlund ja Malmi 2002, 300), minkä vuoksi asiakasyritysten taloushallinnon edustajat ovat usein myös keskeisissä rooleissa järjestelmien implementointiprojekteissa.

Projektien ajankohdan osalta tutkimukseen pyrittiin valitsemaan sellaisia asiakasyrityksiä, jotka ovat implementoineet toiminnanohjausjärjestelmän mahdollisimman hiljattain. Tällöin haastatelluilla henkilöillä koettiin olevan paremmat edellytykset vastata haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin yksityiskohtaisemmin ja luotettavammin. Vanhin tarkastelluista projekteista sijoittui vuoden 2014 loppuun, muiden tarkasteltujen projektien ajoituksessa vuosille 2016–2019. Kuten tutkielman rajausten yhteydessä kerrottiin, tarkastellut asiakasyritykset valittiin implementaatiokonsulttien palveluita käyttäneiden keski suurten ja suurten yritysten joukosta.

A1: Henkilö työskentelee financial business partnerin työtehtävissä kansainvälisen konsernin Suomessa toimivassa tytäryhtiössä. Yrityksen päivittäisestä toiminnasta erityyppäisessä toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnista vastanneessa projektiryhmässä haastateltava toimi yrityksen rahoituksen ja ulkoisen laskentatoimen vastuuhenkilönä. Järjestelmän implementointiprojekti toteutettiin kansainvälisesti yrityksen emoyhtiön johdolla.

A2: Henkilö työskentelee talousjohtajana kansainvälisen konsernin Suomessa toimivassa tytäryhtiössä, vastuualueinaan yrityksen taloushallinto ja ICT (engl. information and communication technology). Henkilö palkattiin työtehtävään kesken toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektia yrityksen edellisen talousjohtajan siirtyessä toiseen organisaatioon. Järjestelmän implementointiprojekti toteutettiin yrityksessä paikallisesti.

A3: Henkilö työskentelee talousjohtajana Suomessa toimivassa pörssiyhtiössä. Henkilö on osallistunut yhteensä kahteen toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektiin suomalaisessa pörssiyhtiössä ja henkilön aiemmin työllistäneessä suomalaisessa osakeyhtiössä, jossa hän toimi nykyisen työtehtävänsä tapaan talousjohtajana. Henkilö toimi kahdesta implementointiprojektista myöhemmän aikana projektin ohjausryhmässä.

A4: Henkilö työskentelee kirjanpitäjän työtehtävässä kansainvälisen konsernin Suomessa toimivassa tytäryhtiössä. Toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektissa henkilö edusti yrityksen taloustiimiä projektin aikaisissa kokouksissa ja vastasi talousosaston asioiden tiedottamisesta yrityksen sisällä. Järjestelmän implementointiprojekti toteutettiin yrityksessä ulkomaisen emoyhtiön asettamien raamien mukaisesti.

3.2.2 Konsulttiyritysten edustajat

Konsulttiyritysten edustajiksi tutkimukseen valittiin täysiaikaisesti toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa käytännön implementointityön parissa työskenteleviä konsultteja. Konsulteilla viitataan tässä yhteydessä henkilöihin, jotka työskentelevät tilapäisesti erilaisissa asiakasorganisaatioissa organisaation ulkopuolisena toiminnanohjausjärjestelmän ja implementointityön asiantuntijana. Vastausten laadun ja monipuolisuuden varmistamiseksi tutkimukseen pyrittiin valitsemaan konsultteja, joilla on laaja ja pitkäaikainen kokemus toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteista.

K1: Henkilö työskentelee itse perustamansa konsultointiyhtiön toimitusjohtajana. Ennen nykyistä työtehtäväänsä henkilö on toiminut toiminnanohjausjärjestelmien implementointikonsultin roolissa suuressa konsulttiyhtiössä pitkän ajanjakson ajan, viimeisimpänä työnimikkeenään associate partner. Toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa henkilö toimii konsulttiyhtiön projektipäällikön roolissa.

K2: Henkilö työskentelee toiminnanohjausjärjestelmien implementointikonsulttina kansainvälisessä konsulttiyhtiössä, työnimikkeenään liiketoimintakonsultti. Henkilö on toiminut alan työtehtävissä lähes kymmenen vuotta. Projekteissa henkilö toimii yleensä jonkin projektin osa-alueen kuten oston, myynnin tai laadunvalvonnan vastuukonsulttina ja usein myös joidenkin projektin osa-alueiden ratkaisuvastaavana.

K3: Henkilö työskentelee toiminnanohjausjärjestelmien implementointikonsulttina kansainvälisessä konsulttiyhtiössä principal business consultantin työnimikkeellä. Kaiken kaikkiaan henkilö on toiminut alalla lähes kaksikymmentä vuotta. Projekteissa henkilö toimii yleensä kahdessa roolissa. Pääsääntöisesti henkilö vastaa asiakasyrityksen taloushallinnon moduulin implementoinnista, minkä lisäksi hän toimii suurikokoisissa projekteissa taloushallinnon osa-alueen ratkaisuvastaavana.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää eri asiantuntijaa; neljää asiakasyritysten edustajaa ja kolmea konsulttiyritysten edustajaa. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli minuutin tarkkuudella mitattuna 46 minuuttia. Tutkimushaastattelut ajoituivat vuoden 2019 helmikuun ja huhtikuuhun väliselle ajanjaksolle. Haastattelujen olennaisimmat tiedot ja tutkielman empiirisessä osassa haastatelluista henkilöistä käytettävät lyhenteet on koottu taulukkoon 2.

Haastattelun ajankohta	Työtehtävä/ sektori	Haastattelun kesto	Lyhenne tutkielmassa
14.2.2019	Financial business partner, asiakasyritys	50 min	A1
27.2.2019	Toimitusjohtaja, konsulttiyritys	35 min	K1
4.3.2019	Talousjohtaja, asiakasyritys	44 min	A2
1.4.2019	Liiketoimintakonsultti, konsulttiyritys	43 min	K2
5.4.2019	Talousjohtaja, asiakasyritys	54 min	A3
5.4.2019	Principal business consultant, konsulttiyritys	49 min	K3
8.4.2019	Kirjanpitäjä, asiakasyritys	50 min	A4
Yhteensä	7 haastateltavaa	Keskimäärin 46 min/ haastattelu	

Taulukko 2. Tutkielman haastattelut

4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET

Tutkielman neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiiristen haastattelujen tuottamia tuloksia ja analysoidaan haastatteluaineistoa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten keskeisimpien teemojen puitteissa. Pääluvussa esiteltävä aineisto on jaettu kuuteen alalukuun tutkimuksen teoreettista viitekehystä mukaillen. Ensin luvussa esitellään tiedonsiirron ja tiedonsiirron ilmapiirin tekijöitä koskeva aineisto, minkä jälkeen siirrytään kommunikaation tehokkuuden ja konfliktien johtamisen tekijöiden tarkasteluun. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan sisäisen motivaation ja kannustimien, konsulttien tuen sekä asiakasyrityksen sisäisen tuen aihealueita. Luvun lopuksi esitetään koko haastatteluaineiston kattava yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä empiirisistä tuloksista.

4.1 Tiedonsiirto ja tiedonsiirron ilmapiiri

Heti tiedonsiirron strategian luomiseen liittyvissä haastattelujen ensimmäisissä kysymyksissä havaittiin asiakasyritysten edustajien joukossa toistunut trendi. Oikeastaan kaikkien asiakasyritysten edustajien vastausten perusteella tiedonsiirtoa varten ei luotu strategiaksi kutsuttavaa tarkkaa suunnitelmaa. Esimerkiksi financial business partnerin roolissa toimivan A1:n edustamassa yrityksessä ei hänen muistikuviansa mukaan luotu varsinaista strategiaa lainkaan, vaan tiedonsiirron käytännöt syntyivät työnteon ohessa. A1:n mukaan projektin parissa olikin käynnistämisvaiheessa paljon epätietoisuutta, joka kuitenkin väheni projektin edetessä. Talousjohtajien A2 ja A3 vastauksissa yhteistä oli se, että kummankaan mielestä strategia ei terminä sopinut kuvaamaan tiedonsiirron suunnitteluprosessia sen laajuuden osalta. Kirjanpitäjä A4 ei puolestaan ollut tietoinen siitä, laadittiinko yrityksessä strategiaa tiedonsiirtoa varten. Hänen mukaansa jonkinlainen suunnitelma todennäköisesti laadittiin, mutta strategia ei ainakaan näkynyt yrityksen alemmille tasoille käytännön tasolla ennen projektin loppuvaihetta.

En mä tiedä, strategia nyt on aika vahvasti sanottu sinällään. Mutta totta kai, kylähän siitä jonkunlaista keskustelua varmaan oli käyty. Mutta en mä nyt sanoisi, että siinä mitään strategiaa laadittiin. No, tuskin ihan strategiaa laadittiin, jos näin rehellisesti sitä koittaa katsoa. (A3)

Mä en tiedä, että laadittiinko sitä siellä ylemmällä tasolla mistä tämä projekti johdettiin, varmaan. Mutta meille se ei hirveästi näkynyt ennen kun sitten loppuvaiheessa oli hyvin tarkat ja ihan onnistuneet toimintatavat, että miten sitä tietoa vaihdettiin. Mä luulen, että siinä oli osittain vähän sitä, että sitä strategiaa ei hirveän hyvin laadittu alun perin tai sitten sitä ei ohjeistettu tänne alemmille tasoille. (A4)

Toisaalta kaikki kolme konsulttiyritysten edustajaa pitivät tiedonsiirron strategiaa todella olennaisena osana projektin läpiviemistä. Asiakasyritysten edustajien lausuntoihin verrattessa voidaan todeta, että konsulttien ja asiakasyritysten edustajien vastausten välillä on havaittavissa melko selkeä eroavaisuus, sillä asiakasyrityksissä tiedonsiirron strategia-työlle ei tunnut asetettavan suurta painoarvoa. Asiakasyritysten edustajista ainoastaan A4 koki, että strategiatyö olisi selkeästi auttanut heidän projektinsa etenemistä. Konsultit puolestaan olivat melko vahvasti sitä mieltä, että asiakasyrityksissä ei usein kiinnitetä tarpeeksi huomiota oppimista edistävien rakenteiden pystyttämiseen ja tiedonsiirron toteutumiseen. Vastausten eroavaisuudesta voidaan todeta, että konsultti- ja asiakasyritysten pitäisi mahdollisesti keskustella oppimista edistävien rakenteiden merkityksestä enemmän jo ennen implementointityön aloittamista.

Yleensä sanotaan, että muutoksenhallintaan ei investoida tarpeeksi. Koulutuksissa kun kysyt käyttäjiltä, kaikki sanovat aina että meillä oli liian vähän koulutusta. Mutta ihan sama kuinka paljon koulutusta tarjotaan, se tulee aina olemaan ja luulen jopa että se on välttämätöntä. Jonkunlainen learning by doing on välttämätöntä. (K1)

Ei mun mielestä (kiinnitetä riittävästi huomiota). Kyllähän me siinä alussa ollaan aika paljon siinä pattitilanteessa, että heillä on se heidän tapansa ja se heidän tapamuodostuu yleensä sen olemassa olevan järjestelmän pohjalta. -- Sanotaanko näin, että kyllä se siinä aina projektin alussa pari-kolme kuukautta takutaan vähän niiden asioiden kanssa. (K3)

Haastattelujen perusteella tiedonsiirron toteutumiseen pitäisi keskittyä projekteissa enemmän varsinkin projektien alkupuolella. Yritysten koetaan yleensä ymmärtävän koulutuksen tarve, mutta useiden arvioiden mukaan varsinkin yritysten tuotanto-osastoilla on tässä yhteydessä tavallisesti haasteita. Esimerkiksi A1:n työnantajalla kouluttamiseen

käytettiin paljon aikaa, mutta hänen mielestään käytännön työn perehdyttämiseen uuden järjestelmän kanssa olisi voitu käyttää enemmän aikaa. Konsulttien arvioiden mukaan koulutuksen ja tiedonsiirron rakenteiden riittävyys on asiakasyrityksissä pitkälti yrityskohtaista ja resurssisidonnaista. Vaikka tiedonsiirron rakenteiden järjestäminen on asiakasyrityksen sisäinen asia, konsulttien aiempaan kokemukseen pohjautuvia neuvoja pidettiin tärkeinä. Konsulttien lausuntoihin peilaten kirjanpitäjä A4:n esittämä arvio hänen työnantajansa käyttämisestä resursseista työntekijöiden työnkuvissa tapahtuvien muutosten kouluttamiseen tuntuu olevan hyvä esimerkki asiakasyrityksestä, jossa resurssien puute on aiheuttanut laajoja ongelmia projektin etenemiselle. Koska uuden toiminnanohjausjärjestelmän toimintalogiikka poikkeaa usein ratkaisevalla tavalla yrityksen edellisestä tietojärjestelmästä, yritysten tulisi pyrkiä varmistamaan työntekijöiden toimintatapojen muuttuminen uuden järjestelmän toimintalogiikan mukaiseksi.

Vaikka me ollaan nyt kaksi kuukautta käytetty tätä järjestelmää, niin ei ole vielä kukaan prosessoitu loppuun sitä, että millä tavalla näiden meidän omien työtapojen täytyy muuttua sen takia, että miten toi järjestelmä nyt toimii. Että niissä selvästi tarvitaan muutoksia ja se tiedettiin sen projektin aikana, mutta sitä prosessia ei ole mun mielestä vielä tehty loppuun, että mitä muutoksia se oikeastaan vaatii. (A4)

Jos on hyvin ohkainen organisaatio asiakkaalla, niin voi olla että heillä ei ole sitä tarvittavaa mahdollisuutta oppimiseen. Että ei keretä tekemään sitä oikealla tavalla, niin silloin on paljon siinä tiedonsiirrosta vastuuta sillä että me ollaan ymmärretty toisemme oikein. (K2)

Tietoteknisten koulutusten lisäämisen tarpeesta kysyttäessä konsulttien vastauksissa havaittiin hajontaa. K1:n mukaan tietotekninen osaamis pohja on projektiin osallistuvilla asiakkaiden työntekijöillä yleensä kunnossa. K2:n ja K3:n mukaan osaaminen on hyvin asiakaskohtaista, mutta usein puutteellista yksinkertaisimmista yleisohjelmista lähtien. He kokivat projekteja edeltävien koulutusten voivan auttaa niiden etenemistä suuresti, koska laaja tietotekninen osaaminen helpottaisi projektin aikaista kommunikaatiota ja vähentäisi asiakasyrityksen parhaiden IT-osaajien painetta projektissa. Asiakasyritysten edustajien mukaan yleisiä tietoteknisiä koulutuksia on haastavaa järjestää yrityksen sisäisten ryhmien erilaisista tiedon tarpeista johtuen ja tietoteknistä osaamista tarvitsevien ryhmien

joukossa koulutusten tarvetta ei nähty kovin suurena. Esimerkiksi A2:n mukaan tietotekninen osaaminen oli kuitenkin yrityksen tuotanto-osastolla suuri haaste, vaikka koulutuksissa onnistuttiin hyvin. A3:n tapaan hän koki koulutusten tarpeen olevan tilannesidonnaista ja hyödyllistä ainakin silloin, kun tietoteknisen osaamisen pohjataso on matala.

Asiakasyritysten edustajien mukaan yhteisen tavoitteen muodostumisessa oli selviä konsulttikohtaisia eroja ja projekteissa tuntui olevan tavallista, että yhteistyö toimi paremmin joidenkin tiettyjen konsulttien kanssa. Konsulttien joukossa yhteisen tavoitteen muodostamista pidettiin todella tärkeänä osana projektin onnistunutta läpivientiä. Yleensä yhteinen tavoite onnistutaan muodostamaan projektin alussa esiintyvän kitkan vähennyttyä. Esimerkiksi A4:n mukaan yhteiseksi koettu tavoite muodostui varsinkin projektin loppuvaiheessa niiden konsulttien kanssa, joiden kanssa yhteistyö oli tiheintä ja jotka olivat paikallisesti läsnä. Hänen mukaansa paikallinen läsnäolo olisi vauhdittanut yhteistyötä projektissa, jossa konsultit olivat pääosin yhteydessä yksikköön Skypen välityksellä.

Tiiminrakennus konsulttien kanssa tuntui olevan asiakasyrityksissä harvinaista. Ainoastaan A3 muisteli, että hänen työnantajallaan harjoitettiin jonkinlaista tiiminrakennusta konsulttien kanssa. Haastatellut pitivät läheisen yhteistyösuhteen muodostumista tärkeänä projektin menestykselle. Esimerkiksi K3:n mielestä nykyistä laajempi tiiminrakennus auttaisi sosiaalista kanssakäyntiä, koska yhteistyösuhteen kehittymiseksi konsulttien olisi voitettava asiakkaan luottamus. A1:n ja A4:n edustamissa yrityksessä tiiminrakennus konsulttien kanssa oli lähtökohtaisesti haastavaa konsulttien sijoittuessa fyysisesti ulkomaille. A1:n edustamassa yrityksessä panostettiin kuitenkin paikallisen projektiryhmän tiimirakennukseen ja tämä johtikin projektissa muutosvastarinnan vähäisyyteen ja hyvään yhteishenkeen. A4:n mukaan varsinkin projektin alkupuolella järjestetyt konsulttien vierailut asiakkaan tiloissa olisivat auttaneet yhteistyön toimimista. Myös K1 koki fyysisen läsnäolon edistävän yhteistyötä todella merkittävästi.

Olisi se (tiiminrakennus) ollut ehkä hyödyllistä. Musta tuntuu, että hyvin usein – ei välttämättä edes täällä meidän sitella, mutta kun samassa keskustelussa oli meidän muilta siteilta ihmisiä usein – ne konsultit koettiin jonkinlaiseksi vastapuoleksi siinä. Varsinkin siinä vaiheessa, kun ne oli käynyt täällä, niin tuntui, että jos ne olisivat vaikka aluksi käyneet täällä ja olisivat jotenkin päässeet sillä lailla jonkinlaiseen toisenlaiseen yhteistyöhön alusta asti niin se olisi voinut olla hyvä. (A4)

Talousjohtaja A2:n edustamassa yrityksessä nimenomaan konsulttien läsnäolon havaittiin johtaneen läheiseen yhteistyösuhteeseen. Tämä auttoi hänen mukaansa sekä projektin etenemistä että projektin jälkeistä järjestelmän kehitystyötä. Talousjohtaja A3 puolestaan koki konsulttien olleen tarpeeksi käytettävissä heidän projektinsa aikana, mutta hänen mielestään heidän läsnäolonsa oli kuitenkin projektin aikana keskittynyt liikaa yrityksen tuotantopuolelle. Tämän vuoksi yrityksen liiketoiminnan suunnittelu oli hänen mielestään sujunut uuden järjestelmän implementointiprojektissa toivottua heikommin, jolloin konsulttien läsnäolo yrityksen pääkonttorissa olisi ollut projektissa selkeä kehityskohde.

Kun yrityksellä tosiaan oli niin että tuotanto oli Kaupungissa A ja pääkonttori oli Kaupungissa B, niin se ehkä keskittyi liikaa sitten tavallaan sinne Kaupunkiin A se tekeminen. Jolloin ehkä olisi kannattanut jalkauttaa niitä konsultteja myös sinne pääkonttoriin myynnin sekaan. ...mä uskon siis ihan oikeasti, että kyllä se auttaa, että ollaan samoissa tiloissa. (A3)

Konsulttien mukaan asiakasten työntekijöitä kannustetaan vuorovaikutukseen konsulttien kanssa, mutta kannustuksen määrä riippuu suuresti asiakasyrityksen kulttuurista ja resursseista. K3:n mukaan valitettavan monissa projekteissa hän tuntee keskustelewansa vain prosessinomistajien kanssa ja luottamussuhde asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa kehittyisi nopeammin, jos kontakti käyttäjiin aloitettaisiin jo aiemmin. Asiakasyritysten edustajien osalta yhteistyön tiiviyn yhteydessä mainittiin monen haastateltavan osalta nopeat ja olennaisiin asioihin pureutuvat vastaukset. Esimerkiksi A1 kertoi, että eräällä heidän yrityksensä osastolla turhauduttiin suuresti konsulttien toimintaan juuri näistä syistä. A4:n mukaan vuorovaikutukseen kannustamisen sijaan heidän projektissaan käyttäjiä pyydettiin viestimään asiansa johdolle, jotta he voivat valita tärkeimmät viestittävät asiat. Esimerkiksi koulutuksissa A4 ei tuntenutkaan, että kommunikaatio konsulttien kanssa olisi ollut aidosti kaksisuuntaista. Tämän perusteella käyttäjien viestinnän rajoittaminen voi pahimmillaan aiheuttaa kaksisuuntaisen dialogin tunteen häviämisen.

(Käyttäjät) kannustetaan (vuorovaikutukseen), mutta ei aina tarpeeksi. Se vaihtelee paljon riippuen asiakasorganisaation kulttuurista. Mutta voin sanoa, että projektit ovat yleensä onnistuneet, kun tehdään työtä tiiminä. ... Voi olla että toinen asiakas on niin lähellä yhteistyössä että unohdetaan kuka kuuluu mihinkin organisaatioon ja toisessa ihmiset eivät edes istu samassa paikassa tai samassa toimistossa. (K1)

Asiakasyritysten neljästä edustajasta kukaan ei kokenut, ettei tiedon jakaminen olisi ollut avointa heidän projektissaan. Mielenkiintoinen huomio tiedon jakamisen teemaa tarkastellessa olikin se, että kaikki kolme konsulttia puolestaan tuntuivat pitävän tiedon jakamisen avoimuudessa olevia esteitä hyvin yleisenä tai jopa itsestäänselvänä osana projekteja asiakasyrityksen työntekijöiden omasta agendasta, työn omistajuuksista tai muutosvastarinnasta johtuen. K2:n mukaan tiedon jakamisesta pitääkin oman työn omistajuuksista johtuen tehdä turvallisen tuntuista asiakkaan työntekijöille esimerkiksi painottamalla, että projektissa pyritään yhteiseen hyvään. Keinoina tiedon jakamisen avoimuuden parantamiseen mainittiin muun muassa kannustimet ja johdon sitoutuminen.

Luottamuksen rakentumisen yhteydessä molemmat haastatellut ryhmät korostivat erityisesti lupausten pitämisen, päivittäisestä työstä suoriutumisen ja kommunikointitapojen merkitystä. Oikeastaan kaikki asiakasyritysten edustajat kokivat luottamuksen muodostuvan tiettyihin konsulttiyrityksen edustajiin heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa pohjalta. Luottamuksen rakentumisen pohjalla vaikuttava lupausten pitäminen tarkoittaa K2:n mukaan käytännössä sitä, että projektin etenemiseksi vaaditut tuotokset tuotetaan projektin aikataulun puitteissa. Lupausten pitämisen lisäksi konsultit pitivät hyvänä luottamuksen rakentamisen keinona esimerkiksi asiakkaan päivittäiseen toimintaan ja kokouksiin osallistumista. Asiakasyhtiöiden edustajien mielestä luottamuksen rakentumiseen vaikutti negatiivisesti esimerkiksi tunne siitä, että konsultit eivät huomioineet asiakkaan paikallisen liiketoimintaympäristön järjestelmälle asettamia erityisvaatimuksia.

Tässä on mun mielestä tyypillistä kanssa se, että sä luotat joihinkin konsultteihin ja joihinkin et. Ja sehän riippuu ihan siitä performancesta. Tai siis pääsääntöisesti performancesta, mutta myös siitä tyypistä, että miten se pystyy rakentamaan sitä. Mä väitän, että nyt kun näitä (projekteja) on katsonut useamman tässä vuosien saatossa, niin ei siihen koko tiimiin kyllä synny sellaista, vaan ihmiset rupeavat uskomaan että ”toi on se joka osaa ja ton kanssa ei kannata hirveästi jutella”. (A3)

Joskus oon ollut mukana jossain tiimipalavereissa, vaikka se ei kuulu mulle vielä siinä vaiheessa. Siinä pystyy vähän niitä henkilökemioita haistelemaan. Ehkä se, että pääsisi vähän (osallistumaan) sen varsinaisen projektityön ulkopuolelta, löytäisi jonkun sellaisen järkevän keinon. Että vaikka se sitten olisi tunti kuukaudessa tai kaksi tuntia kuukaudessa, ja eihän se edes tarvitse fyysisesti läsnäoloa. (K3)

4.2 Kommunikaation tehokkuus ja konfliktien johtaminen

Erilaiset kommunikaatio-ongelmat ovat projekteissa todella yleisiä molempien haastattelujen ryhmien mielestä. Asiakasyhtiöiden edustajista ainoastaan A2 koki, että heidän projektissaan ei ollut ongelmia kommunikaatioon liittyvien asioiden kanssa. Hänen mukaansa tämä johtui ainakin siitä, että yritysten väliseen kommunikointiin perustettiin vakioidut kanavat ja projektiin onnistuttiin palkkaamaan liiketoimintalähtöisiä konsultteja, joiden kanssa rakentui läheinen yhteistyösuhde. Kootusti suurimpina ongelmina mainittiin muun muassa konsulttien kyky viestiä mitä he olivat tekemässä, asiakasyrityksen liiketoiminnan tarpeiden viestinnän tulkinta sekä ongelmat IT- ja talousihmisten kommunikaatiossa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille etenkin lyhenteiden käyttö ja vastaukset eri asioihin, kuin mihin asiakkaat kysymyksillään viittasivat. A4 arveli heidän projektinsa kommunikaatio-ongelmien johtuneen lisäksi ainakin osittain virtuaalisen kommunikaation asettamista rajoitteista ja erilaista taustoista tulleiden ihmisten englanninkielisestä kommunikaatiosta. Hänen mukaansa asiakasyrityksen työntekijät eivät myöskään aina kehdanneet ilmaista ymmärtämättömyyttään esimerkiksi konsulttien käyttämien vieras-kielisten lyhenteiden suhteen, sillä he saattoivat kokea lyhenteistä kysymisen heikentävän heidän ammattitaitoansa tai uskottavuutta muiden projektin osanottajien silmissä.

Vaikka screenshotteja voi lähetellä ja mitä vaan, niin ei päässyt tavallaan näyttämään niitä asioita, että nyt kun minä teen näin ja painan tuosta ja kirjoitan tuohon, niin tämä ei toimi niin kuin mä odottaisin. Tai mä en tiedä mitä seuraavaksi pitäisi tehdä. Tavallaan oli välillä vaikea kuvailla niitä asioita. Ja sitten ehkä jonkun verran myös sellaista, että vastattiin kyllä nopeasti, mutta ei välttämättä juuri niihin asioihin, mitkä olisivat olleet olennaisimpia tai tärkeitä. (A4)

*Joku saattoi olla niin tekninen, ettei tällaisella epäteknisellä talousihmisellä ollut rahkeita ymmärtää heitä. Vaadittiin melkein sanakirja, että pystyttiin kommunikoi-
maan. ...Tämä oli hyvin konsulttikohtaista. Oli monta, jotka osasivat tulla sellai-
selle yleiskielen tasolle ja jonka kanssa pystyi puhumaan niistä asioista ja löytä-
mään sen, että tässä on nyt tämä mitä me molemmat tarkoitamme ja miten se pitää
ratkaista. Toiset sitten olivat XML-formaattien ja kenttien takana. Sitten kun sitä
yritti seurata niin ymmärsit sitten sen mitä ymmärsit. (A1)*

Konsulttien puolelta suurimpina kommunikaatio-ongelmina mainittiin muun muassa eriävät ammattisanastot ja asiakasyritysten arjessa muodostuneet termit. Lisäksi haastatteluissa nousi esille esteet asiakkailta saatavan tiedon avoimuudessa, kuten asioiden osittainen kertominen tai kokonaan kertomatta jättäminen. K2 arvioi tämän voivan johtua luottamuksen puutteen ohella myös siitä, että asiakasyrityksissä ei ymmärretä mitä kaikkea heidän pitäisi kertoa konsulteille. Lisäksi konsulteilla voi K1:n mukaan olla vaikeuksia ymmärtää asiakkaan vanhoja prosesseja koskevaa kieltä, koska konsultit ovat voineet tehdä töitä saman toiminnanohjausjärjestelmän parissa todella pitkään. Kaikki kolme konsulttia pitivät asiakkaan ja konsulttien välisen sanakirjan laatimista hyvänä ratkaisukeinona kommunikaatio-ongelmille. Lyhenteiden ja alan sanaston käytön välttämisen sekä yleiskielellisen kommunikaation lisäksi K2 painotti myös asiakkaan vastuuta ottaa esille, jos konsultit käyttävät heille tuntemattomia sanoja tai lyhenteitä. K3:n mukaan epätietoisuuden ja epäluuloisuuden välttämiseksi konsulttien voisi olla hyödyllistä kertoa asiakkaille tiheämmin ja tarkemmin, mitä konsultit ovat tehneet ajallaan. Tähän hän ehdotti ratkaisuksi esimerkiksi viikon tapahtumat yhteen vetävää viikoittaista kokousta.

Mä oon ite ruvennut voimakkaasti nostamaan esille, että pitäisi olla tällainen niinkun dictionary, että tässä on asiakkaan sanat ja tässä on meidän sanat. Eli että mitä joku asiakkaalla tarkoittaa niin se voi olla meillä jotain ihan muuta. Ja siitä tulee sitä kommunikaatio-ongelmaa, että me puhutaan jollain muulla kielellä jota toinen ei ymmärrä jolloin meidän täytyy päästä siihen kiinni nopeasti. (K2)

Konsultit pitää jos vaan aikataulut sallii kerran viikossa tai joka toinen viikko vähintäänkin sellaisen projektipalaverin, missä käydään kaikki asiat. Mutta se tieto leviää sitten meidän sisällä ja asiakkaalla kanssa on varmaan ihan samanlainen, mutta sitten mä ehkä kommunikoisin säännöllisesti sen asiakkaan kanssa. Ehkä sanotaan 10 vuotta sitten se oli yleisempää, mutta nyt aikataulut on tiukempia ja budjetit kovempia niin se on vähän jäänyt. Ja sais herätä henkiin mun mielestä. (K3)

Kommunikaation edistämisen keinona teoreettisessa viitekehyksessä esitelty asiakasyrityksen ja konsulttien rajapinnassa toimivan välimiehen käyttö sai kannatusta niiden haastateltavien joukossa, joilla oli kokemusta välimiehen käytöstä projektissa. Välimiehen tehtävänä on varmistaa projektin edistyminen ja asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseihin liittyvien avainasioiden huomioiminen. Mikäli asiakkaalla ei itsellään ole tehtävään

sopivaa henkilöä, rooliin voidaan palkata esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen konsultti. Välimiehen osoittaman tuen havaittiin olevan erityisen tärkeää projektin onnistuneelle läpiviennille, kun asiakasyrityksen organisaatio on rakenteeltaan kapea. K2:n mukaan esimerkiksi välimiehen etukäteen tekemästä prosessien määrittely- ja kuvaustyöstä on todella paljon apua järjestelmän implementointityölle. K3:n ja asiakasyritysten edustajista välimiehen käytöstä ainoana kokemusta omanneen A4:n haastatteluissa esille nousivat myös välimiehen riippumattomuuden tuomat edut yritysten välisessä kommunikaatiossa.

Kun siihen tuli vielä toinen henkilö, joka ei sinänsä ollut meidän firman palveluksessa vaan oli ulkopuolinen, ettei ollut myöskään järjestelmätoimittajan palveluksessa niin se ehkä tehosti sitä kommunikaatiota meidän välillä. ... Kyllä se on sellainen, että varsinkin näin isossa järjestelmän muutosoperaatiossa kuin mitä tämä oli, niin suosittelisin että siinä olisi joku tavallaan kolmas osapuoli siinä, joka pysyy ulkopuolisena vähän sanomaan siinä, että mitkä vaatimukset ovat järkeviä ja käyttää ulkopuolisen perspektiiviä siinä. (A4)

Se oli mun mielestä siitä hyvä, koska jos mulla on jotain huomauttamista tai jos asiakkaalla on jotain huomauttamista meidän toiminnasta, niin ne ehkä välttää siten sanomasta sitä meille suoraan ettei ne välit mene huonoksi. Mutta siinä on se niin kutsuttu kolmas osapuoli mukana, niin mä tykkään siitä, koska se vähän pommottaa molempia. ... Ja sitten kun niillä ei ehkä ole niin paljon sitä tunnetta, että asiakas on sitä mieltä, että ”tämä on meidän järjestelmä ja tämä on näin” ja me ollaan taas sitä mieltä, että ”tämä on hemmetin hyvä ERP, älkää valittako”. Ne on ehkä sellainen riippumaton, että kyllä mä tykkäsin niistä malleista. (K3)

Konsulttien ja asiakasyritysten johdon välinen kommunikaatio ei haastattelujen perusteella kuulu projektien ongelmakohtiin. Kaikki kolme konsulttia ilmaisivat kommunikaation yleensä toimivan tällä akselilla ja asiakasyritysten edustajien joukosta ongelmia muisteli havainneensa ainoastaan A4. Esimerkkinä tästä hän mainitsi mahdollisuuden vahvistaa projektiryhmää palkkaamalla paikallisia konsultteja, mitä ei kuitenkaan kommunikoitu projektiryhmälle asti. Haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä myös siitä, että asiakkaan työntekijöiden tarpeiden kommunikointi toteutuu projekteissa riittävällä tasolla. Päinvastoin järjestelmän käyttäjien koettiin osaavan kertoa tarpeistaan todella yksityiskohtaisesti, minkä vuoksi konsulttien on tärkeää osata hahmottaa palautteiden

tärkeysasteet. Asiakasyhtiöiden näkökulmasta A3 huomautti, että käyttäjien olisi palautetta antaessaan muistettava miettiä liiketoimintaprosessien sopeuttamista uuteen järjestelmään eikä ajatella vanhan toimintatavan toteuttamista uudella järjestelmällä. K1 puolestaan muistutti, että järjestelmien pakettimaista luonnetta ei saa unohtaa. Toisin sanoen projektien lähtökohtana pitäisi olla se, että järjestelmien räätälöinnin hintavuuden vuoksi niihin ei pyritä tekemään suuria muutoksia. Tällöin käyttäjien palautetta voidaan siis huomioida myös liiallisestikin.

Kun on ERP-ratkaisusta kyse, niin alussa pitäisi kaikkien sitoutua siihen että käytetään mahdollisimman paljon standardia. Ja sitten projektin aikana bisnes vaatii-kin sitä ja tätä koska me olemme erikoistapaus ja tuo standardi ei käy meille koska tämä ei toimi. Siinä vaiheessa johdon pitäisi sanoa, että tämä ratkaisu toimii tuhan- sille muille yrityksille, että sen pitäisi toimia myös meillä. Koska asiakkaalle on kallis alkaa räätälöimään järjestelmää. (K1)

Haastatelluista neljästä asiakasyrityksen edustajasta kolme oli sitä mieltä, että konsultit eivät osanneet aina kertoa uuden toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksista ja niiden asettamista vaatimuksista asiakasyritykselle riittävän tarkasti. Esimerkiksi talousjohtaja A3:n mielestä tämä on usein projektien ”perisynti”, minkä vuoksi hän kaipaasi konsulteilta parempaa kykyä perustella projektin aikana tehtyjä päätöksiä asiakasyrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. A1:n mukaan heidän olisi pitänyt perehtyä konsulttien kanssa perusteellisemmin uuden järjestelmän lähtökohtiin varsinkin projektin alkuvaiheessa. Koska jotkin järjestelmän ominaisuudet tulivat asiakasyritykselle yllätyksenä vasta projektin myöhemmissä vaiheissa, projektin loppuvaiheessa jouduttiin tekemään merkittäviä korjausliikkeitä, jotka olisi voitu toteuttaa huomattavasti helpommin projektin alussa. A4 piti järjestelmän vaatimusten selvyyttä erityisen tärkeänä datamigraatioiden yhteydessä.

Se (järjestelmän asettamien vaatimusten selvyys) oli mun mielestä yksi todella iso ongelma. Erityisesti tämä, että kun meidän vanhat asiakas-, toimittaja- ja materiaalitiedot piti siirtää sinne, niin siinä datamigraatiossa tosi monesta asiasta meillä ei oikein ollut käsitystä, että miten jotkut siellä master datassa olevat kentät vaikuttaa siihen miten se systeemi toimii. Jos siitä olisi kerrottu enemmän niin se datamigraatio olisi ollut meille paljon helpompaa ja meille olisi tullut siinä paljon vähemmän sellaisia asioita, jotka vaikeuttavat sen järjestelmän käyttöä. (A4)

Suuri osa haastateltavista piti sanaa ”konflikti” liian vahvana ilmaisuna kuvaamaan kyseisiä sattumuksia. Sen sijaan haastateltavat puhuivat mieluummin väärinymmärryksistä tai erimielisyyksistä, joiden ilmenemistä pidettiin niin ikään melko harvinaisena. Esimerkiksi K1:n mukaan asiakkaalla voi kuitenkin joskus olla erilaisia odotuksia projektia ja sen hallinnointia kohtaan, jotka saattavat kärjistyä konflikteiksi. Osan konflikteista K1 uskoi aiheutuvan myös konsultointimarkkinoiden kovasta hintakilpailusta. Koska asiakkaiden ostovoima on vahva, konsulttien on vaikeaa toimittaa projekti asiakkaan vaatimusten mukaisesti. K2:n mukaan keskustelua vaativia erimielisyyksiä puolestaan ilmenee joskus projektien alussa, kun niiden etenemissuuntia ei ole vielä sovittu kunnolla. Kirjanpitäjä A4 nosti esiin mielenkiintoisen arvion, että suomalaiselle kulttuurille tyypillisen joustavuuden ja pidättyväsyyden vuoksi Suomessa konflikteja saatetaan kohdata keskimääräistä vähemmän. Hänen mukaansa heidän yksikössään erimielisyyksiä ilmaistiinkin selvästi vähemmän kuin yrityksen ulkomailla sijaitsevilla yksiköissä, joiden kanssa yksikkö oli tiiviissä yhteistyössä konsernin implementointiprojektin kansainvälisen toteutustavan vuoksi. Jo haastateltavien haluttomuus käyttää sanaa ”konflikti” saattaa kertoa siitä, että A4:n esittämä arvio voi pitää ainakin jossain määrin paikkaansa.

Haastateltava A1 mainitsi konsulttien vieraskielisyyden ja suomalaisen kulttuurin tuntemattomuuden aiheuttaneen todennäköisesti monia väärinkäsityksiä, jotka kuitenkin onnistuttiin selvittämään projektin aikaisten työpajojen avulla. Hän piti tilanteiden selvittämisessä tärkeänä sitä, että projektin toteuttamiseksi oli riittävästi aikaa käytettävissä. Myös A4:n mukaan väärinymmärrysten käsittely olisi ollut helpompaa, jos projektin aikataulupaine olisi ollut pienempi. Toisaalta hän koki, että konsulttien läsnäolo olisi auttanut erimielisyyksien selvittämistä merkittävästi. Talousjohtajien A2 ja A3 mielestä projektin merkittävimmät erimielisyydet koskivat projektin kustannuskysymyksiä ja konsulttipalveluiden lisälaskutuksen oikeutusta. Lisäksi keskusteluja käytiin aikataulujen pitävyydestä ja yksittäisten konsulttien pätevydestä.

Kyllä mä sanon, että he sitä lisälaskutusta ajatteli liikaa. Että siinä niinkun katoaa se (yhteinen tavoite). Ja sehän on tietysti sopimuskysymys, varsinkin että millainen sopimus rakennetaan. Se kyllä tuhoaa aika paljon sitä (yhteistyösuhdetta). ...Sen takia siinä vaikka teoriassa on yhteinen päämäärä – totta kai molemmat varmaan haluaa, että projekti onnistuu ja päästään hienosti maaliin, mutta kyllä se sit toi taloudellinen intressi kyllä ajaa vähän irralleen niitä. (A3)

Tiettyjä kustannuskysymyksiä jos tietyllä osa-alueella budjetit ylittyivät, niin sitä keskustelua että mikä johtuu mistäkin. Että olisiko se kuulunut siihen kiinteän hinnoittelun piiriin vai onko konsultit oikeutettuja tästä laskuttamaan. Sitten tietysti se, että missä vaiheessa se järjestelmä on valmis tai joku järjestelmän tietty osa-alue on valmis luovutettavaksi. Keskusteluja, mutta ei varsinaisia konflikteja. (A2)

Varsinkin konsultit kokivat väärinkäsitysten molemminpuolisen jatkuvan ja avoimen keskustelun projektin etenemissuunnista olevan hyvä tapa torjua projektin aikaisia väärinkäsityksiä. Useamman haastateltavan mukaan ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös ennaltaehkäisevään kriisinhallinnan ja projektimallin suunnitteluun. Projekti- ja sopimusmallien sekä vastuuroolien sisältöjen ollessa selkeitä, haastateltavat kokivat projektilla olevan valmiiksi hyvät työkalut ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Esimerkiksi A2:n ja A3:n mukaan sopimusmalli on todella tärkeä osa projektia ja sen aikaisten konfliktien ennaltaehkäisyä, sillä vääränlainen sopimusmalli voi itsessään luoda konflikteja. Sopimusmalli on keskeisessä osassa projektin onnistumisen kannalta myös esimerkiksi asiakasyrityksen budjetin näkökulmasta. Tästä johtuen projektin aikaisien väärinkäsitysten ja erimielisyyksien välttämiseksi asiakasyritysten ja konsulttien välistä keskustelua projektin sopimusmallin rakenteesta voisi olla syytä lisätä.

4.3 Sisäinen motivaatio ja kannustimet

Asiakasyritysten näkökulmasta tarkastelluista neljästä projektista kahdessa käytettiin projektin aikaisia yrityksen sisäisiä rahallisia kannustimia. Yhdessäkään haastattelussa ei noussut esille, että asiakasyritykset olisivat käyttäneet rahallisia kannustimia konsulttien motivoinnin apuvälineenä. Kahden haastatellun konsultin edustamassa yrityksessä konsulttien kannustimet oli sidottu projektien laskutukseen. Yleisesti ottaen kaikki haastatellut henkilöt A4:ää lukuun ottamatta ilmaisivat pitävänsä taloudellisia kannustimia hyödyllisinä projekteille ainakin jossain määrin. Projektiin osallistuvien henkilöiden koettiin ansaitsevan rahallista kompensatiota projektin tuottaman lisätyön ja aikataulupaineen vuoksi. Kannustimien koettiin olevan myös hyvä tapa sitouttaa ihmisiä projektiin ja sen vaatimaan lisätyöhön. Esimerkiksi K1:n mukaan kannustimia käytetään projekteissa liian vähän ja myös niiden yhdistämistä asiakkaan sekä konsulttiyhtiön välillä tulisi harkita.

(Kannustimia käytetään) liian vähän, mä sanoisin. Aivan liian vähän. Ja jos käytetään, se auttaa tosi paljon. Parasta olisi mun mielestä jos niitä käytettäisiin hyvin avoimesti eli siten, että niistä ei tehdä salaisuutta vaan kommunikoidaan ja sovi-taan samat tavoitteet sekä asiakkaan että toimittajan välillä. Eli jos tämän milesto-nen saavutatte ajoissa, te kaikki saatte jonkun bonuksen. ... Rahalliset kannustimet parantavat (työskentelyä) ihan huimasti, yhtäkkiä kaikki (ratkaisut) käy. (K1)

Kyllä mä näen sen tärkeänä, että siellä asiakasyrityksessä varsinkin on jonkun sor-tin rahallinen kannustin, koska noi tarkoittaa yleensä sitä, että ne ei mene normaalin työajan puitteissa. Jos siitä ei oo mitään tiedossa, niin ei sekään ehkä oo nyt ihan reilua. ... Toki varmaan olisi hyvä, että niillä konsulteilla on joku jos esimerkiksi menee budjetin mukaan tai jotain muuta, niin ehkä olisi asiakasyrityksenkin kan-nattavaa maksaa se. Eikä ne tarvii olla hirveän isoja. (A3)

Projektin valmistumisastetta kuvaavia virstanpylväitä tai ”milestoneja” sekä suunnitel-lussa aikataulussa pysymistä pidettiin haastateltavien joukossa hyvänä kannustimien koh-distustapana. Haastateltavat pitivät tässä yhteydessä olennaisina sellaisia osatavoitteita, joihin projektiryhmän sisällä koetaan voitavan vaikuttaa. Esimerkiksi A2:n edustamassa yrityksessä rahallisista palkkioista ilmoitettiin vasta projektin jälkeen. Hänen mielestään parempi toimintatapa olisi ollut ottaa kannustimet käyttöön projektin alusta lähtien, jotta kannustimet olisivat vaikuttaneet koko projektin ajan. Lisäksi K2 ja A3 kokivat, että kan-nustimet kannattaisi sitoa yrityksen suorituskykyyn tai muihin loogisiin perusteisiin poh-jautuviin mittareihin, jotta järjestelmän laatutekijät eivät unohtuisi implementointityössä.

Varmasti sen projektin valmistumisasteen mukaan, eli sellaisiin asioihin mihin voi vaikuttaa. Jos se on vain siitä, että saadaan projekti valmiiksi ja sitä ei ole laitettu osatavoitteisiin niin silloin siinä ei hahmotu ehkä se ihmisen mahdollisuus vaikut-taa asioihin. Mutta sillein että sulla on koko ajan se joku pieni porkkana niille lisä-tunneille ja muuta. (A2)

Kyllä siellä täytyy olla joku selkeä mittari, muuten asiakas on pulassa sen asian kanssa. Että heillä on kannustimet olemassa mutta ei tule mitään tulosta. Eli pitäisi itse löytää sieltä sisältä selkeästi se mittaristo sille, koska niitä kannustimia anne-taan. (K2)

Kannustimien käytön yhteydessä korostettiin, että niiden teho riippuu luonnollisesti yksilöiden erilaisista motivaationlähteistä. Siksi niiden käyttöä tulisi harkita sen perusteella, millaisia ihmisiä projektin parissa työskentelee. Esimerkiksi A1 ei itse kokenut motivoituneensa projektin rahallisista kannustimista, vaan projektin tuottamista mahdollisuuksista oppia uutta. Tästä huolimatta hän uskoi kannustimien saaneen joitakin ihmisiä veynymään projektissa. Haastateltava A4 puolestaan perusteli kannustimien tarpeettomuutta heidän projektissaan sillä, että yrityksen työntekijöiden parissa oli odotettu uutta järjestelmää pitkään ja tämän vuoksi asenne muutosta kohtaan oli positiivinen. Projektin lähtökohtien vuoksi A4 koki, että työntekijöiden motivaatiota olisi pystytty lisäämään tehokkaammin, jos rahaa olisi suunnattu projektin aikaisen kiireavun palkkaamisen ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien parantamiseen. Lähes kaikki haastateltavat painottivat kiireavun merkitystä työntekijöiden motivoinnissa, sillä sen uskottiin mahdollistavan työntekijöiden aidon keskittymisen projektia kohtaan.

Helposti se pahin sudenkuoppa mikä vie ihmisten motivaatiota on se, että oletetaan että sä tosta noin vaan pystyt keskittymään siihen projektiin ja unohdetaan että sulla on jo aikaisemmin ollut sataprosenttinen kuorma sen päivittäisen työsi kanssa. Eli jos siinä ei ymmärretä sitä kuormitusta, niin se toimii ei-motivoivana tekijänä. ... Että paras motivaattori tässä on oikein resursoitu ja hyvin johdettu projekti, jossa kaikki tietää että missä mennään ja näkee sen, että tehdään töitä kovin. Voi olla haasteellinen ja näin mutta ihmisille pitää tulla se hallinnan tunne siinä. (A2)

Haastattelujen perusteella epätietoisuuden aiheuttaman matalan työmotivaation välttämiseksi asiakkaan projektityöntekijöille on tärkeää selvittää jo etukäteen, mikä heidän roolinsa on projektin päätyttyä. Työntekijöille tulisi pystyä myös yksilötasolla perustelemaan järjestelmän hyödyt nimenomaan heidän päivittäisten töidensä näkökulmasta. Toisin sanoen heille pitäisi perustella minkä takia uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja minkälaisia hyötyjä järjestelmästä odotetaan saatavan. K3 painotti lisäksi suunnitteluvastuun antamista myös organisaation alemmille tasoille jo projektin aikaisemmissa vaiheissa, koska vastuu on järjestelmän käyttäjille hyvä motivaattori. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi talousjohtaja A3 vertaili kokemuksiaan kahdesta toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektista. Hänen mielestään toisessa projekteista onnistuttiin luomaan parempi yhteishenki konsulttien ja yrityksen työntekijöiden välille, mikä vaikutti hänen silmissään suuresti niin konsulttien kuin yrityksen työntekijöidenkin motivaatioon.

Koska vastuuhan motivoi usein ihmisiä, niin ehkä antaa vähän aikaisempaan sitä suunnitteluvastuuta. Ihan vaan kun ”sähän oot niin hyvä, niin kirjottaisitko mitä asioita pitää testauksessa huomioda” tai jotain tällaista. Sen huomaa kun niitä listoja välillä pyydetään, että se merkitsee paljon ihmisille. Että se kunnia ja vastuu on kuitenkin hyvä motivaattori. (K3)

... että sulla on sellaisia yhteisiä tilaisuuksia, joissa voi vähän olla tätä projektia, mutta myös jotain muuta, jolloin sä luot sitä yhteishenkeä enemmän. Vaikka se on jonkin sortin kustannus sille asiakasyritykselle, niin mä uskon että siitä kyllä saa hyötyä. Kun menee vielä pidemmälle taakse sitä projektia, niin mä uskon että sillä oli tosi iso merkitys. ... tavallaan ne konsultit tuli läheisimmiksi näiden työntekijöiden kanssa. Kyllä se sitten ehkä vaikuttaa niihin konsultteihinkin, kun mä puhuin tosta firman rahasta ja muusta, niin ehkä sä puristat pikkaisen enemmän. (A3)

4.4 Konsulttien tuki

Haastattelujen perusteella järjestelmäosaamista vaaditaan konsulteilta oletusarvoisesti. Myös konsultin oman vastuualueen liiketoiminnan tuntemusta pidettiin tärkeänä, jos ei jopa oletusarvoisena. Asiakaspuolella myös teknisissä rooleissa toimivilla konsulteilla toivottiin liiketoimintaosaamista yhdistettynä tekniseen osaamiseen. Esimerkiksi A3:n mukaan parhaita konsultteja käytännön tasolla ovat sellaiset konsultit, jotka ymmärtävät oman osa-alueensa tekniikkaa ja kykenevät yhdistämään sen liiketoimintaymmärrykseen. Asiakasyrityksen liiketoimintaa ja toimintaympäristöä koskevaa ymmärrystä pidettiin tärkeänä, jotta konsultit ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja niiden kannalta oikeat ratkaisut.

Konsulttien luonteenpiirteistä haastatteluissa mainittiin etenkin sitoutuneisuus asiakkaiden projekteja kohtaan, joustavuus ja kyky sopeutua asiakasyrityksiin ja tiimeihin. Haastateltavien mukaan konsulttien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys projektin aikaisten väärinymmärrysten ennaltaehkäisemisessä. Esimerkiksi A3:n mukaan on tärkeää, että projektiin onnistutaan palkkaamaan asiakasyrityksen kannalta sopivat ja osaavat konsultit, jotka osaavat vastata asiakasyrityksen kysymyksiin täsmällisesti ja nopeasti. Muut haastateltavat nostivat niin ikään esille avoimuuden, paikallisen

liiketoiminnan vaatimusten ymmärtämisen ja asiantuntevan sekä nopean ongelmienratkaisun. Kuten kommunikaatiotekijöiden yhteydessä mainittiin, konsulttien tulisi myös kykyä puhumaan ymmärrettävää yleiskieltä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin konsulttien kyky kuunnella ja ymmärtää asiakkaan ongelma. A4:n mukaan turhauttavinta projektissa olikin juuri se, kun konsultit vastasivat joihinkin muuhun kuin heiltä kysytyyn asiaan.

Että pystyy puhumaan niin että ei ole sen IT- tai teknologiakielen takana. Että pystyy kommunikoimaan ja puhumaan sitä yleiskieltä. Tehdään ne asiat ymmärrettäväksi, ja ymmärretään sen asiakasyrityksen kanssa. Tärkeintä on pysyä sillä tavalla isolla tasolla, ettei lähdetä jotain pieniä nyansseja hiomaan vaan katsotaan että ylätasolla ne oikeat tai sopivimmat ratkaisut mitä se uusi järjestelmä tuo. (A2)

Kyky puhua selkeästi ymmärrettävää yleiskieltä. Kyky kuvata asioita yksinkertaisesti. Mutta varsinkin se että pystyy tulla sille yleiskieliselle tasolle, että kaikki talouden tai tekniikan tai IT:n ihmiset ymmärsivät asian mistä puhuttiin ja sen realitiot. ... Kyllä konsulteissa oli valtavia eroja. Siellä oli yksi sellainen vanhempi naishenkilö, joka oli niin looginen, niin yleiskielinen ja niin havainnollinen, että sillä oli fläppitaulu ja kun se otti sen kynän käteen niin kaikki palaset loksahivat paikalleen, vaikka olisi ollut kuinka vaikea prosessi. Se oli aivan ilmiömäinen. (A1)

Konsulttien valintaan liittyviin kysymyksiin vastaaminen osoittautui haastateltaville vaikeaksi, sillä asiakasyritysten edustajista A1 ja A4 eivät osallistuneet konsulttien valintaprosessiin ja A2 palkattiin yritykseen valintaprosessin jälkeen. A1:n kuitenkin koki konsulttien rekrytoinnin olevan kuten mikä tahansa rekrytointi siinä mielessä, että yrityksen tulisi aina pyrkiä palkkaamaan tiimiin sopiva ja sitoutunut ihminen. Tällä tavalla voidaan hänen mielestään välttää suuri osa asiakasyrityksen ja konsulttien välisistä konflikteista. A3:n mielestä valintaprosessissa toimittajayrityksellä on jonkinlainen merkitys, mutta tarjottu konsulttiryhmän pitäisi olla valinnan ratkaiseva tekijä. A3:n ja A2:n mukaan varsinkin konsulttiyhtiön projektipäälliköllä on oltava projektin johtamiseksi tarvittavat ominaisuudet, kuten ymmärrys resurssien käytöstä ja aikataulusta. Konsulteista K1:n mukaan se miten paljon yritykset kiinnittävät huomiota konsulttien valintaan riippuu paljon projektimallista. Kiinteähintaisissa projekteissa konsulttien valitsemiseen ei välttämättä ole edes mahdollisuutta. Toisaalta yksittäisten konsulttien valikoiminen toisenlaisissa projektimalleissa vaatii resursseja, joita monilla järjestelmiä implementoivilla yrityksillä ei ole.

Konsulttien ja asiakkaan työntekijöiden vaihtuvuuteen suhtautuminen määräytyy haastattelvien mukaan sen perusteella, mistä henkilövaihdos johtuu. Lähtökohtaisesti henkilöiden vaihtuvuutta pidetään haitallisena, koska yhteistä ymmärrystä voidaan tällöin joutua rakentamaan uuden konsultin kanssa täysin alusta. Koska vanha konsultti on jo onnistuttu perehdyttämään yritykseen, projektin etenemisen koettiin hidastuvan, kun aiemmin sovitut asiat tulee käydä läpi uudelleen. Tämän vuoksi K2:n mukaan tärkeintä henkilövaihdosten kohdalla on huolehtia kaiken olennaisen tiedon siirtymisestä korvaaville henkilöille. Vaihdot nähtiin kuitenkin osittain luonnollisena osana projektia, jos henkilö ei esimerkiksi sopinut projektiryhmään tai konsultilta puuttui toivottua osaamista.

Mielestäni se, että sitoutuu siihen tiettyyn aikaikkunaan ja on mukana, on tärkeitä koska (siinä kestää) ennen kuin saa uuden konsultin ikään kuin samaan tilaan kuin mitä edellisen kanssa on rakennettu yhteistä ymmärrystä ... kun joutuu ikään kuin kertaamaan sen kaiken. Jos vaan mahdollista niin aina kannattaa saada sellainen konsultti, joka sitoutuu koko projektin ajaksi. (A1)

4.5 Asiakasyrityksen sisäinen tuki

Muutosvastarinnan esiintyminen järjestelmän käyttäjien parissa tunnistettiin kaikissa haastatteluissa A4:ää lukuun ottamatta. Useiden haastateltavien vastausten perusteella muutosvastarintaa ilmenee aina enemmän tai vähemmän ja konsultit tuntuivat pitävän muutosvastarintaa jopa melko luontaisena osana projekteja. A4:n mukaan heidän projektissaan muutosvastarintaa ei esiintynyt projektin poikkeuksellisen lähtökohdan vuoksi, jossa työntekijät olivat toivoneet uutta järjestelmää jo pitkään. Myöskään A1:n yrityksessä kasatussa päivittäisestä liiketoiminnasta erillisessä projektiorganisaatiossa ei hänen mukaansa oikeastaan esiintynyt muutosvastarintaa ryhmän sisäisestä asennoitumisesta ja yhteishengestä johtuen. Hän piti yrityksen päivittäisestä toiminnasta eriytettyä täysipäiväistä projektiryhmää hyvänä organisointitapana, sillä tällöin muutosvastarinta näkyi projektissa vasta, kun järjestelmä vietiin projektin lopulla yrityksen liiketoiminnan puolelle.

Hyvinä muutosvastarinnan torjumisen keinoina pidettiin muun muassa laajaa yrityksen sisäistä tiedottamista, järjestelmän käyttöönoton perustelemista ja järjestelmästä

saatavien liiketoiminnallisten sekä operationaalisten hyötyjen selittämistä. Lisäksi muutostavastarinnan torjumisen yhteydessä mainittiin riittävän laajamittainen ja varhain aloitettu koulutus. Todella moni haastateltavista painotti myös resursoinnin riittävyden merkitystä, joissain tapauksissa jopa lähestulkoon samoin sanoin ilmaistuna.

Resursointi on todella tärkeätä. Ei voida ajatella, että yksi ihminen tekee sen mitä arjessa tekee tavallisesti, plus sitten yhden pikku ERP-projektin siihen päälle. (A1)

(Tärkeää on) että hyödyt ovat selkeästi kuvaillut, että tämä ei ole ”vain joku IT-projekti” vaan että siellä on selkeästi sanottu, että tästä projektista saavutetaan tietyt hyödyt ja me mitataan ne sekä julkaistaan ne hyödyt. Jos hyötynä on se, että yrityksessä vähennetään porukkaa, sitten pitäisi asettaa insentiivejä. (K1)

Konsulttien vuorovaikutuksen näkökulmasta muutostavastarintaa voidaan K2:n mukaan torjua ainakin välttämällä asioiden käytännön tason kouluttamisessa välitöntä yksityiskohtiin menemistä ja kiinnittämällä erityishuomiota järjestelmän käyttäjien esille nostamiin ongelmakohtiin jo projektin alkuvaiheessa, jottei ongelmien hoitamisen tarve synnytä epäluuloisuutta käyttäjien parissa. K3 taas kertoi pyrkivänsä saamaan asiakkaan työntekijät käyttämään uutta järjestelmää itse sen sijaan, että hän näyttäisi miten järjestelmää käytetään. Kommunikaatiossa pitäisi lisäksi huomioida työntekijöiden pelko heidän töidensä korvaamisesta automaatiolla ja tuntemukset siitä, että he eivät opi käyttämään uutta järjestelmää riittävän hyvin tai riittävän nopeasti.

Haastateltavien parissa koettiin vahvasti, että järjestelmän käyttäjät pitäisi ottaa mukaan implementointityöhön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi K3:n mukaan konsultit ovat projekteissa usein liikaa yhteydessä vain asiakkaan prosessinomistajiin. Jos järjestelmän käyttäjiä otettaisiin mukaan aiemmin, tieto leviäisi asiakasyrityksissä tehokkaammin ja konsultit saisivat myös totuudenmukaisemman kuvan asiakkaan prosesseista. Käyttäjien myöhäisestä osallistamisesta johtuen asiakasyritysten talousosastoilla havaitaan K3:n mukaan usein, että muissa osissa ei ole vielä sisäistetty järjestelmää käyttöönoton tapahduttua. Esimerkiksi varastotyöntekijät näkevät usein järjestelmän ensimmäistä kertaa vasta muutama viikko ennen sen käyttöönottoa, minkä vuoksi he muodostavat usein järjestelmän käytön osaamattomuudesta johtuvia virheellisiä toimintatapoja. K2:n mukaan järjestelmän pääkäyttäjät pitäisi ottaa projektiin mukaan heti, kun he ovat

ymmärtäneet miten järjestelmää käytetään. Tällöin järjestelmän pääkäyttäjät voivat näyttää järjestelmän toimintoja muille käyttäjille. Huomionarvoista tässä on kuitenkin se, että projektin aikaisessa kommunikaatiossa ilmenee helposti niin kutsuttu rikkinäisen puhelimen ilmiö, jos pääkäyttäjät esittelevät järjestelmää ilman riittävää käsitystä sen toiminnasta. Virheellisen tiedon aiheuttamien väärinkäsitysten vuoksi asiakasyrityksen työnteekijöiden parissa vallitseva muutosvastarinta pahentuu todennäköisesti entisestään.

Mun mielestä kun mennään niihin osa-aluekohtaisiin työpajoihin, missä käydään ne läpi ja varmistetaan se, että kuinka se järjestelmä istuu heidän vaatimuksiin. Kyllä mä näkisin, että siinä vaiheessa jo enemmänkin kuin vain se keyuser. ... Kun siinä on useampi ihminen mukana, ne pystyy keskustelemaan siitä. Ja toinen asia on se, että valitettavasti loppukäyttäjät monta kertaa tietää, että nämä visiot on piirretty näin, mutta todellisuudessa tämä prosessi menee vähän eri tavalla. ... Valitettavasti mä huomaan, että siellä muualla pitäisi ehkä pikkaosan aikasempan tulla mukaan. Siellä on ihan kourallinen niitä keyusereita ja prosessinomistajat mukana ja sitten kun se repeää siitä, niin sitten se joskus lähtee niiden lapasesta. (K3)

Haastatellut asiakasyritysten edustajat olivat käyttäjien osallistamisen suhteen pitkälti konsulttien kanssa samoilla linjoilla. Myös he kokivat käyttäjien osallistamisen projektin aiemmissa vaiheissa helpottavan sekä järjestelmän käyttöönoton jälkeistä aikaa että muutosvastarinnan torjumista projektin aikana. Lisäksi esille nostettiin konsulttien tapaan käyttäjien käytännön näkökulmien huomioimisen tärkeys. Esimerkiksi A4:n mukaan heidän projektissaan käyttäjät pääsivät osallistumaan projektiin myöhään, jolloin käyttäjien ehdottamien muutosten tekeminen ei ollut edes mahdollista aikataulullisista syistä johtuen. A4:n edustaman yrityksen projektin edetessä havaittiin, että konsulteilla oli myös vallinnut yrityksen toimintaa koskevia virhekäsityksiä, jotka olisi voitu korjata käyttäjien osanoton kautta.

Olisi ollut ihan kiva meidän näkökulmasta jos olisi otettu jo paljon aikaisemmin mukaan. Ei sen takia, että pitäisi tehdä kaikki asiat niinkun käyttäjät haluavat, mutta ihan tällaiset hirveimmät väärinkäsitykset saataisiin korjattua. ... Jos olisi aina vaikka se stream lead jokaisesta jutusta olisi paikalla näissä skype meetingeissä ja muuta. Vaikka se olisi vähän kuunteluoppilaan roolissa, niin pääsisi puuttamaan ihan sellaisiin olennaisimpiin juttuihin, että ne otettaisiin huomioon. (A4)

Se (käyttäjien osallistuminen alusta asti) on ihan ensiarvoisen tärkeää, koska järjestelmällä ei tee mitään jollei yrityksessä ole ihmisiä jotka osaa käyttää sitä. Vaikka liiketoiminta ei muuttuisi, niin se uusi järjestelmä on aina uusi tapa toimia ja siksi on oleellista, että siinä otetaan ihmiset heti alusta asti mukaan opettelemaan sitä käyttöä. Jos sitä ei osata käyttää tai siitä muodostuu jonkun näköinen mörkö mitä ei sitten uskalleta käyttää niin sittenhän se tarkoittaa sitä ettei se toimi vaikka sulla olisi kuinka hieno ja hyvä järjestelmä. (A2)

Projektin osanottajien valinnassa painotettiin haastateltavasta henkilöstä riippuen melko erilaisia asioita. Eniten vastauksissa nousi esille kokemus projektityöstä ja omasta liiketoiminnan osa-alueesta. Esimerkiksi K1 piti projektin johtamisen näkökulmasta päätöksentekovaltaa ja -kykyä projektiryhmäläisten teknistä osaamista tärkeämpänä, minkä vuoksi hän koki liiketoiminnan edustajien läsnäolon olevan erityisen tärkeää. K2:n mielestä projektiin on syytä valita muutoksesta innostuneita ja kriittisiä ihmisiä, jotta projektissa otetaan erilaiset näkökulmat huomioon parasta kokonaisratkaisua tavoitellessa. K3 puolestaan pohti, että asiakasyritysten kannattaisi ottaa entistä enemmän ihmisiä mukaan projektiin kertomaan erikoisosaamisalueensa näkökulmasta. Tämä helpottaisi ns. superuseriden eli järjestelmän pääkäyttäjien työtaakkaa projektissa.

Mä ottaisin ehkä enemmän (ihmisiä mukaan), vaikka olisikin se pienempikin osaamisalue. Jos sulla on joku kapea osaamisalue sieltä taloushallinnosta, niin kyllä mä ottaisin siinä siihen osioon mukaan. ... Kyllä joskus tuntuu että vähän kapealla mennään. Koska sitten siellä on ne muutama superuser, jotka hallitsee. (K3)

Kaikki konsultit pitivät johdon tukea todella merkittävänä projektille ja K1 piti sitä jopa projektin tärkeimpänä yksittäisenä menestystekijänä. Konsulttien mukaan johdon osoittaman tuen määrä vaihtelee, mutta tuen koettiin olevan yleensä riittävää. A3:a lukuun ottamatta myös kaikki asiakasyritysten edustajat kokivat johdon tuen olleen riittävällä tasolla heidän projekteissaan. A3:n mukaan johto oli heidän projektissaan lähtökohtaisesti projektin takana yhteisessä viestinnässään, mutta tuki ei kuitenkaan näkynyt käytännön tason päätöksissä, minkä vuoksi työntekijät aistivat johdon sitoutumisen puutteen. Hänen mukaansa johdon panostaessa projektin tärkeyden viestintään, tämä näkyy välittömästi projektin parissa työskentelevien työntekijöiden asenteessa. Haastateltavat pitivät muun muassa projektin ohjausryhmäpalavereihin ja muihin palavereihin osallistumista hyvänä

keinona viestiä johdon tukea projektille. Projektin tavoitteiden ja sen etenemisen aktiivisen tiedottamisen merkitys mainittiin johdon tuen yhteydessä laajalla rintamalla. Esimerkiksi A1:n mukaan heidän projektissaan tiedottaminen jäi kenties liikaa yrityksen esimiestasolle, minkä vuoksi yrityksen sisällä oli todennäköisesti paljon tiedon asymmetriaa. Tiedon asymmetria aiheuttaa muutosvastarintaa erilaisten väärinkäsityksien kautta, minkä vuoksi sen muodostumista pitäisi luonnollisesti välttää.

Konsulttien mukaan johdon suorittaman työntekijöiden motivoinnin tulisi alkaa jo projektin käynnistävissä kickoff-tapahtumissa ja jatkua koko projektin ajan. Työntekijöiden motivoinnin keinoina konsultit mainitsivat muun muassa johdon läsnäolon päivittäisessä työssä sekä kiinnostuksen osoittamisen kyselemällä projektin etenemisestä ja lisäävun tarpeesta. Esimerkiksi K1 koki, että johdon on oltava oikeasti näkyvissä projektissa ja viestittävä projektin onnistumisen tärkeyttä jatkuvasti, eikä vain ilmoittaa kerran kuukaudessa projektin olevan tärkeä. Osallistuminen erinäisiin tiedotustilaisuuksiin mainittiin esimerkkinä tavoista, joilla johto voi näyttäytyä projektissa. K3 piti johdon valmiutta työntekijöiden auttamiseen erityisen tärkeänä, koska hänen havaintojensa perusteella suuralle osalle asiakkaan työntekijöistä projektissa tärkeintä on välttää liian suuri työkuorma.

Joillain asiakkailla ylin johto on kickoffissa mukana, että siellä ei ole vain projektipäälliköt ja prosessinomistajat mukana. Ylin johto on siellä mukana kannustamassa ja kehottamassa, että jos tulee ongelmia niin ”jutelkaa esimiehenne kanssa tai tulkaa suoraan hänen pakeille”. Mä uskon, että kyllä se niissä paikoissa paremmin menee, missä se johto on aktiivisemmin mukana. ... Monestihan meillä on jotain kiinteitä projektineukkareita ja tällaista. Onhan se yrityksen henkilökunnalle osoitus siitä, että johto on ihan oikeasti kiinnostunut tästä asiasta. (K3)

Haastateltavien mukaan johdon on oltava perillä projektin etenemisestä ja puututtava projektiin, kun se alkaa luisumaan aikatauluistaan tai kun yhteistyössä kohdataan merkittäviä ongelmia. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että yrityksillä saattaa olla kalenterivuodessa vain muutama ajankohta, jolloin järjestelmän käyttöönotto on mahdollista toteuttaa. A2 kuitenkin huomautti, että ylimmän johdon ei pidä sortua ns. mikromanagerointiin eli projektin päivittäisen tekemisen johtamiseen, koska johto paineistaa tällöin helposti liikaa projektin etenemistä. Tämä voi johtaa esimerkiksi työntekijöiden uskaltamattomuuteen ilmaista mielipiteitään, tai viimeistelemättömän järjestelmän version käyttöönottoon.

Riittävää resursointia pidettiin molempien haastateltujen ryhmien parissa kriittisenä sekä implementointiprojektin onnistumisen että asiakasyrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Lisäksi resursointia pidettiin hyvänä tapana viestiä johdon sitoutumista projektiin. Konsultit kokivat asiakasyritysten resursoinnissa olevan todella suuria eroja. Tarkastelluista empiirisistä tapauksista tehdyt havainnot tukivat heidän arvionsa oikeellisuutta, sillä haastattelujen perusteella resurssien koettiin olleen riittäviä A1:n ja A3:n edustamien yritysten projekteissa, kun taas A2:n ja A4:n työnantajien projekteissa näin ei ollut. Esimerkiksi A4:n mukaan hänen edustamassaan yrityksessä johdon olisi pitänyt panostaa enemmän nimenomaan resurssien puitteissa toteuttamiskelpoisten projektin edistämismahdollisuuksien etsimiseen. Talousjohtaja A2:n edustamassa yrityksessä resurssien puute aiheutti ongelmia, joita jouduttiin paikkaamaan vielä käyttöönoton jälkeenkin. Resurssien puutteen vuoksi taloushallinnon työntekijöiden kuormitus oli esimerkiksi työtuntien määrän suhteen projektissa kova, minkä vuoksi yrityksen taloushallinnosta irtisainoutui useampi henkilö kesken projektin. Toisaalta A1:n mukaan heidän projektissaan riittävä resursointi tuotti työntekijöitä motivoineen tunteen, että johto kuunteli heidän tarpeitaan. Tarkasteltujen tapausten kirjosta voidaankin todeta, että resursoinnin vaikutukset työntekijöiden motivaatioon olivat merkittäviä ja siksi asiakasyritysten johdon kannattaa kiinnittää erityishuomiota projektin kannalta tarpeellisten lisäresurssien priorisointiin.

Lähtökohtaisesti sä olet valmis priorisoimaan sun resursseja niin, että se projekti saa sen tuen. Ja sitten myös se, että kun sä kommunikoit yleensä sun yksikkösi tai yhtiön tilanteesta ja mikä on, niin sä kerrot missä se projekti menee. (A3)

Mun mielestä se tärkein mitä kannattaa miettiä tosi tosi tarkasti ennen tällaiseen projektiin lähtemistä on se, että mitä lisäresursseja vaaditaan että se projekti onnistuu, mikä on se aikataulu ja kuinka paljon siihen menee aikaa niiltä nykyisiltä työntekijöiltä ja onko heidän mahdollista delegoida tarvittavassa määrässä niitä omia töitään muille. Kaikkien kalenterit on jo valmiiksi täynnä ihan tavallisia töitä, että ei kannata turhan optimistisesti lähteä siihen. (A4)

Kehityskohteina resurssien vähäisyydestä kärsivissä implementointiprojekteissa talousjohtajat A2 ja A3 näkivät esimerkiksi sen, että asiakasyrityksillä pitäisi olla projektien johtamisesta kokemusta omaava projektipäällikkö, joka valvoo projektin etenemistä täysipäiväisesti. Koska IT-päällikön rooli ei yleensä vastaa toiminnanohjausjärjestelmän

implementointiprojektin projektipäällikön roolia, he eivät haastateltavien mielestä ole yleensä hyviä valintoja projektin johtoon. A2 ja A3 kokivat, että myös projektipäällikön rekrytointi asiakasyrityksen ulkopuolelta voi olla hyvä investointi, koska harvoilla henkilöillä on roolin vaatima kokemuspohja. Lisäksi oikeastaan kaikissa asiakasyritysten edustajien haastatteluissa mainittiin lisäavun palkkaaminen projektin ajaksi, jotta projektitöiden ja päivittäisten rutiinitöiden yhteenlasketusta määrästä aiheutuvalta yrityksen parhaiden osaajien ylikuormittumiselta vältyttäisiin. Tätä kautta projektin aikaisen lisäavun palkkauksen koettiin parantavan myös työntekijöiden projektin aikaisia vaikutusmahdollisuuksia merkittävästi.

Mitä oon ymmärtänyt ja kuullut niin muissa paikoissa on ehkä enemmän otettu sitten niitä perusjuttuja pyörittämään tilapäistä henkilökuntaa ja sitten taas sitä omaa henkilökuntaa, jolla on se syvempi ymmärrys on sitten viety siihen projektiin. Mutta se tietysti edellyttää sitä, että sulla on sellaisia ihmisiä palkkalistoilla, jotka on kykeneviä siihen projektiin ja uuteen järjestelmään. Vaikka sulla on joku hyvä henkilö tekemään sitä päivittäistä työtä niin se ei vielä tarkoita, että hän olisi hyvä siinä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa. (A2)

Haetaan niitä niin sanottuja osa-alueiden hyviä osaajia siihen projektiin mukaan. Ja sitten he on aivan helkutin kuormittuneita kun pitäisi hoitaa vielä sitä omaakin duunia siinä jollain lailla. Toki tietysti varmaan kun on noita nyt jonkun tehnyt, varmaan siinä kannattaa oikeasti miettiä, että se voi jopa olla sen kustannuksen väärti, että sä irrotat vähän useamman kuitenkin tekemään sitä päätoimisesti. (A3)

4.6 Yhteenveto keskeisimmistä empiirisistä tuloksista

Tutkielman empiirisessä osassa ensimmäiseksi tarkastellun tiedonsiirron strategian kohdalla asiakas- ja konsulttiyritysten vastausten välillä havaittiin huomattava eroavaisuus. Asiakasyrityksissä tiedonsiirron strategialle ei tunnut asetettavan kovin suurta painoarvoa, kun taas kaikki kolme konsulttia pitivät sitä todella tärkeänä projektin onnistumiselle. Konsulttien mukaan asiakasyrityksissä ei myöskään aina kiinnitetä riittävästi huomiota tiedonsiirron toteutumiseen tai organisaation sisäistä oppimista edistävien rakenteiden

pystyttämiseen. Haastattelujen perusteella tiedonsiirron toteutumiseen pitäisi keskittyä enemmän varsinkin projektien alkupuolella. Yleisten IT-koulutusten lisäämisen tarpeesta kysyttäessä konsulttien vastauksissa havaittiin hajontaa, mutta kolmesta konsultista kahden mukaan tämä olisi usein tarpeen. Asiakkaiden tietotekninen osaaminen vaihtelee heidän mukaansa todella paljon, minkä vuoksi asiakasyritysten kannattaisi pyrkiä tunnistamaan mahdollinen lisäkoulutuksen tarve ennen projektia.

Haastateltavien mukaan yhteiseksi koettu tavoite muodostui projekteissa parhaiten niiden konsulttien kanssa, joiden kanssa yhteistyö oli tiheintä. Yhteishengen koettiin auttavan projektin etenemistä sekä projektin jälkeistä järjestelmän kehitystyötä. Varsinkin konsulttien fyysisen läsnäolon nähtiin edistävän yhteistyötä merkittävästi. Läsnäolon puutteen aiheuttamien ongelmien puolestaan huomattiin korostuneen entisestään A4:n edustaman yrityksen kansainvälisessä projektiympäristössä. Yhteinen tiiminrakennus konsulttien kanssa osoittautui kuitenkin harvinaiseksi. Nykyistä laajemmalla tiiminrakennuksella koettiin joidenkin haastateltavien osalta olevan potentiaalia auttaa sosiaalista kanssakäyntiä.

Konsulttien mukaan asiakasyritysten työntekijöitä kannustetaan vuorovaikutukseen konsulttien kanssa, mutta tämä riippuu suuresti asiakasyrityksen kulttuurista ja resursseista. Luottamussuhteen asiakkaan työntekijöiden kanssa nähtiin voivan kehittyä nopeammin, mikäli kontakti käyttäjiin aloitettaisiin jo aiemmin. Asiakasyritysten edustajien osalta yhteistyön tiiviyn yhteydessä mainittiin esimerkiksi konsulttien nopeat ja olennaisiin asioihin pureutuvat vastaukset. Lisäksi käyttäjien viestinnän rajoittamisen havaittiin voivan aiheuttaa kaksisuuntaisen dialogin tunteen häviämisen asiakkaan työntekijöiden parissa. Tiedon jakamisen yhteydessä ryhmien vastausten välillä havaittiin jälleen selkeä eroavaisuus. Asiakasyritysten edustajista kukaan ei kokenut, ettei tiedon jakaminen olisi ollut avointa heidän projektissaan. Konsultit puolestaan pitivät tiedon jakamisen avoimuudessa olevia esteitä yleisinä esimerkiksi työn omistajuuksista ja muutosvastarinnasta johtuen.

Luottamuksen rakentuminen koettiin haastatteluissa hyvin konsulttikohtaiseksi. Haastateltavat korostivat luottamuksen rakentumisen yhteydessä erityisesti tehtyjen lupausten pitämisen ja päivittäisestä työstä suoriutumisen sekä konsulttien kommunikointitapojen merkitystä. Konsultit pitivät hyvänä luottamuksen rakentamisen keinona esimerkiksi asiakasyrityksen kokouksiin osallistumista. Asiakasyhtiöiden edustajien mielestä luottamuksen rakentumiseen vaikutti negatiivisesti puolestaan tunne siitä, että konsultit eivät

huomioineet asiakkaan paikallisen ympäristön vaatimuksia. Konsulttien toimialakokemus mainittiin molempien ryhmien puolelta hyödyllisenä luottamuksen rakennuksessa.

Erilaiset projektien aikaiset kommunikaatio-ongelmat paljastuivat haastatteluissa todella yleisiksi. Kommunikaatio-ongelmista merkittävimpinä mainittiin muun muassa konsulttien kyky viestiä ymmärrettävästi mitä he olivat tekemässä, asiakkaan tarpeiden viestinnän tulkinta ja ongelmat IT- ja talousihmisten välisessä kommunikaatiossa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille etenkin vieraiden lyhenteiden käyttö ja vastaukset eri asioihin, kuin mihin asiakkaat kysymyksillään viittasivat. Konsulttien puolelta suurimpina ongelmina mainittiin erilaiset ammattisanastot ja esteet asiakkailta saatavan tiedon avoimuudessa. Konsulttien puolelta ratkaisuehdotuksina kommunikaatio-ongelmille nousi esille varsinkin asiakkaan ja järjestelmän välisen sanakirjan laatiminen. Lisäksi ratkaisuksi ehdotettiin viikoittain pidettävää lyhyttä yhteenvetokokousta, jossa käydään asiakkaan ja konsulttiyrityksen kesken läpi projektin eteneminen. Myös teoreettisessa viitekehyksessä esitelty asiakkaan ja konsulttien rajapinnassa toimiva välimies sai vankkumatonta kannatusta haastateltavien joukossa, joilla oli kokemusta välimiehen käytöstä projektissa. Haastatteluissa esille nousivat erityisesti välimiehen riippumattomuuden edut projektin edistymisen valvonnassa ja yritysten välisessä kommunikaatiossa.

Haastattelujen perusteella konsulttien ja asiakasyritysten johdon välinen kommunikaatio ei yleensä kuulu projektien ongelmakohtiin. Kaikki haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä myös siitä, että asiakkaan työntekijöiden tarpeiden kommunikoinnin riittävyys ei yleensä ole ongelma projekteissa. Päinvastoin järjestelmän avainkäyttäjät osaavat haastattelujen perusteella kertoa tarpeistaan todella yksityiskohtaisesti. Palautteessa järjestelmien pakettimaista luonnetta ei kuitenkaan saa unohtaa, koska järjestelmien räätälöinti on todella kallista. Haastatelluista neljästä asiakasyrityksen edustajasta kolme oli sitä mieltä, että konsultit eivät kuitenkaan olleet osanneet kertoa projektin aikana järjestelmien ominaisuuksista ja niiden asettamista vaatimuksista asiakasyritykselle riittävän tarkasti kaikissa kohdin. Tätä voidaan pitää selkeänä kehityskohteenä konsulttien toiminnassa ainakin tässä tutkielmassa tarkasteltujen projektien kohdalla.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä ei pitänyt sanaa ”konflikti” sopivana ilmaisemaan projektin aikaisia erimielisyyksiä. Tämän sijaan haastateltavat puhuivat mieluummin harvinaisista väärinymmärryksistä. Väärinymmärryksistä havaittiin selvittävän projekteissa

helpommin, kun projektin toteuttamiseksi oli pienempi aikataulupaine. Talousjohtajien A2 ja A3 vastausten perusteella erimielisyydet projektin kustannuskysymyksistä ja konsulttipalveluiden lisälaskutuksesta ovat sellaisia ongelmia, joita konsulttiyhtiöiden tulisi pyrkiä ehkäisemään ennalta esimerkiksi tarkkaan keskusteltujen sopimusmallien kautta. Useamman haastateltavan mukaan ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös projekti- ja kriisinhallintamallien suunnitteluun.

Yleisesti ottaen kaikki haastatellut henkilöt A4:ää lukuun ottamatta ilmaisivat pitävänsä taloudellisia kannustimia hyödyllisinä projekteille. Syinä tähän mainittiin varsinkin projektin tuottaman lisätyön suuri määrä ja aikataulujen kireyden tuottama paine. Haastateltavat kokivat, että kannustimet ovat hyvä tapa sitouttaa ihmisiä projektin vaatimaan lisätyöhön. Kannustimien kohdistamisessa projektin edistymistä kuvaavia ”milestoneja” pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Haastateltavat pitivät lisäksi tärkeinä sellaisia osatavoitteita, joihin projektiryhmän sisällä koetaan voitavan vaikuttaa. Esille nostettiin myös kannustimien sitominen yrityksen sisältä löytyviin suoritekyvyn mittareihin, jotta järjestelmän laatutekijöitä ei unohdetaisi. Kannustimien tehon todettiin riippuvan yksilöiden motivaationlähteistä, minkä vuoksi niiden käyttöä tulisi harkita sen perusteella, millaisia ihmisiä yrityksillä työskentelee projektin parissa. Ei-rahallisten motivaattorien yhteydessä haastateltavat painottivat varsinkin kiireavun merkitystä, jotta työntekijät saisivat aidon mahdollisuuden keskittyä projektiin. Työntekijöille tulisi lisäksi pystyä selvittämään heidän projektin jälkeinen roolinsa, perustelemaan järjestelmän hyödyt päivittäisten töiden näkökulmasta ja kertoa minkä takia järjestelmä on otettu käyttöön.

Haastattelujen pohjalta järjestelmäosaamista vaaditaan konsulteilta oletusarvoisesti. Konsulttien osalta myös konsultin oman vastuualueen liiketoiminnan tuntemusta pidettiin tärkeänä, koska se helpottaa asiakasyrityksen esittämien asioiden ymmärtämistä. Samaten asiakaspuolella koettiin, että konsulttien tulisi ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja ympäristö, jotta konsultit ymmärtävät asiakasyrityksen tarpeet ja sen kannalta oikeat kokonaisratkaisut. Konsulttien luonteenpiirteistä haastatteluissa mainittiin etenkin sitoutuneisuus asiakkaiden projekteja kohtaan ja kyky sopeutua asiakasyritykseen. Haastateltavat nostivat niin ikään esille avoimuuden ja asiantuntevan sekä nopean ongelmienratkaisun. Kuten kommunikaatiotekijöiden yhteydessä mainittiin, konsulttien tulisi myös pystyä puhumaan ymmärrettävää yleiskieltä asiakas- ja konsulttiyrityksen edustajien välisten väärinkäsitysten välttämiseksi.

Muutosvastarinnan esiintyminen asiakasyrityksen työntekijöiden parissa tunnistettiin niin asiakasyritysten edustajien kuin konsulttienkin osalta. Varsinkin konsultit pitivät muutosvastarintaa luontaisena osana projektia. Haastateltavat mainitsivat muutosvastarinnan vähentämisen keinoina varsinkin perusteellisen tiedottamisen, perustelut järjestelmän käyttöönotolle ja työntekijöiden ylikuormituksen välttämisen resursoinnin kautta. Konsulttien näkökulmasta asioiden esittämisessä tulee välttää välitöntä yksityiskohtiin menemistä, kiinnittää erityishuomiota asiakkaan työntekijöiden esille nostamiin ongelmakohtiin ja huomioda käyttäjien pelko heidän töidensä korvaamisesta automaatiolla.

Haastateltavien parissa oltiin vahvasti sitä mieltä, että järjestelmän käyttäjät pitäisi ottaa mukaan projektiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käyttäjien mukaan ottamisen jo projektin aiemmissa vaiheissa koettiin helpottavan asiakasyrityksessä sekä projektin jälkeistä aikaa että sen aikaisen muutosvastarinnan torjumista. Projektin osanottajien valinnassa painotettiin melko erilaisia asioita haastateltavasta riippuen. Haastatteluissa mainittiin muun muassa ihmisten päätöksentekovoima ja -kyky, kokemus projektityöstä, liiketoiminnan osa-alueiden tietämys sekä entistä suuremman ihmismäärän osallistaminen.

Johdon tuen yhteydessä haastateltavat pitivät muun muassa ohjausryhmäpalaveri- ja muihin projektin aikaisiin kokouksiin osallistumista hyvänä keinona viestiä projektin prioriteettia ja johdon tukea projektille. Konsultit mainitsivat myös johdon kiinnostuksen osoittamisen projektin etenemisestä tai työntekijöiden avun tarpeesta kyselemällä heiltä päivittäisistä asioista. Projektin tavoitteiden ja etenemisen aktiivisen tiedottamisen merkitys mainittiin myös johdon tuen välittymisen yhteydessä. Haastateltavien mukaan johdon olisi lisäksi oltava jatkuvasti perillä projektin etenemisestä ja puuttua siihen, kun projekti esimerkiksi luisuu aikataulustaan tai kohtaa odottamattomia ongelmia.

Riittävää resursointia pidettiin molempien haastateltujen ryhmien parissa työntekijöiden motivaation kautta vaikuttavana kriittisenä tekijänä projektin onnistumiselle ja asiakasyrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Resursointi koettiin myös hyvänä keinona viestiä johdon sitoutumista projektiin. Kehityskohteina resurssien vähäisyydestä kärsivissä projekteissa nähtiin varsinkin se, että asiakasyrityksillä kannattaisi olla projektien johtamisesta kokemusta omaava projektipäällikkö. Lisäksi oikeastaan kaikissa asiakasyritysten edustajien haastatteluissa mainittiin jälleen lisäävän palkkaaminen, etteivät yrityksen parhaat osaajat ylikuormitu projektityön ja päivittäisten rutiinien yhteisvaikutuksesta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toiminnanohjausjärjestelmien implementointien pitkään kasvaneesta määrästä huolimatta yrityksillä on edelleen huomattavia ongelmia järjestelmien saattamisessa osaksi niiden päivittäistä toimintaan (mm. Markus ja Tanis 2000, Ram ym. 2013). Asiakasyritysten sisäisen tietovajeen vuoksi ne käyttävät lähes poikkeuksetta projekteissa hyväkseen yrityksen ulkopuolisten konsulttien tukea (Haines ja Goodhue 2003; Ko, Kirsch ja King 2005). Epäonnistuneiden projektien huomattavan suuri määrä kuitenkin viittaa siihen, että asiakasyritysten ja konsulttien välinen yhteistyö voitaisiin toteuttaa projekteissa entistä tehokkaammin (Ko 2014, 541). Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, millaisin käytännön keinoin konsulttien ja toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivien asiakasyritysten välisten yhteistyösuhteiden tehokkuutta voitaisiin parantaa.

Tutkielman empiirisen osion tueksi rakennetussa teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin kuusi toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien aikaisiin konsulttien ja asiakasyritysten välisiin yhteistyösuhteisiin vaikuttavaa ylätasoa kriittistä menestystekijää. Nämä kuusi tekijää olivat tiedonsiirto, kommunikaation tehokkuus, konfliktien johtaminen, sisäinen motivaatio ja kannustimet, konsulttien tuki sekä asiakasyrityksen sisäinen tuki. Teoreettiseen viitekehykseen sisällytetyt toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteihin vaikuttavat tekijät valittiin suoritetun kirjallisuuskatsauksen lähdemateriaalissa merkittävimmissä määrin toistuneiden teemojen perusteella.

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisesti puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelun merkittävimpänä etuna muihin tutkimusmenetelmiin nähden voidaan pitää sitä, että tutkimusmenetelmän avulla aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tutkimustilanteen ja haastateltavien henkilöiden edellyttämällä tavoilla (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Koska puolistrukturoiduissa haastatteluissa ennalta laadittua haastattelurunkoa ei pyritä noudattamaan pakonomaisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47), menetelmän koettiin mahdollistavan kyselylomakkeita tai strukturoituja haastatteluja syvällisemmän perehtymisen tutkimuksen empiirisen osan harkinnanvaraiseen näytteeseen esimerkiksi tarkentavien kysymysten ja haastattelujen painopisteiden säätelyn kautta. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla tutkimuksen koettiin kykenevän myös täydentämään tieteellisen tiedon kenttää, sillä merkittävä osa toiminnanohjausjärjestelmien implementointeja

tarkastelevista tutkimuksista on toteutettu asiakasyritysten näkökulmaa tarkastelevina kvantitatiivisina kyselytutkimuksina (Helo ym. 2008, 1045). Konsulttien ja asiakasyrityksen välisen yhteistyösuhteen syvällisen tarkastelun saavuttamiseksi tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin moninäkökulmaisesti. Haastattelujen kohteina tutkielmassa toimivat neljä toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektiin osallistunutta asiakasyritysten taloushallinnon edustajaa ja kolme implementointikonsulttia.

Tiedonsiirto ja tiedonsiirron ilmapiiri

Ensimmäiseksi tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellun tiedonsiirron osa-alueen kohdalla tutkimuksen kenties olennaisin empiirinen havainto oli, että konsulttien ja asiakasyritysten edustajien näkemykset tiedonsiirron strategian tärkeydestä erosivat suuresti. Konsultit pitivät tiedonsiirron strategian muodostamista erittäin tärkeänä projektin onnistumiselle, kun asiakasyritysten edustajien joukossa strategialle ei asetettu suurta painoarvoa. Tiedonsiirron strategiaan pohjautumisen sijaan tiedonsiirron käytännöt tuntuivat rakentuvan projektien kuluessa, mikä johti useassa projektissa niiden etenemissuuntia koskevaan epätietoisuuteen projektin alkuvaiheissa. Konsulttien kokemuseräisten vastausten perusteella tiedonsiirron toteutumisen varmistamiseen pitäisikin keskittyä enemmän varsinkin projektien alkupuolella. Käytännössä asiakasyritysten kannattaisi siis keskittyä projekteissa entistä enemmän tiedonsiirron suunnittelutyöhön ja oppimista edistävien rakenteiden pystyttämiseen ennen käytännön implementointityön aloittamista, jotta projektin alkuvaiheen epätietoisuudelta välttyttäisiin. Maditinosin ym. (2011, 73) havainnot tukevat tätä johtopäätöstä, sillä heidän mukaansa toiminnanohjausjärjestelmää implementoivien yritysten tulisi tiedonsiirron prosessin keskeisyyden vuoksi kiinnittää enemmän huomiota juuri tiedonsiirtoa ja sen menetelmiä tukevien rakenteiden kehittämiseen. Toisaalta asiakasyrityksiä neuvovat konsultit voisivat mahdollisesti painottaa tiedonsiirron merkitystä asiakkaiden kanssa käytävässä vuoropuhelussa entistä enemmän.

Helon ym. (2008, 1051–1052) kyselytulosten mukaan nimenomaan implementoitavan toiminnanohjausjärjestelmän logiikan ymmärtäminen asiakasyrityksissä nähdään konsulttien joukossa implementointiprojektien suurimpana haasteena. Koska perusteellisemman tiedonsiirron strategiatyön avulla voidaan tehostaa projektin aikaisen tiedonsiirron toteutumista, tämä saattaisi osaltaan vähentää asiakasyritysten työntekijöiden vaikeuksia ymmärtää uuden toiminnanohjausjärjestelmän toimintalogiikkaa.

Konsulttien haastattelujen perusteella asiakasyritysten työntekijöiden tietotekniset lisäkoulutukset voisivat olla tarpeen, koska konsulteista kahden mukaan asiakasyritysten tietoteknisessä osaamispohjassa on usein puutteita perustaidoista lähtien. Varsinkin yritysten tuotanto- ja logistiikkaosastoilla tietoteknisen osaamisen koettiin olevan yleinen haaste. Konsulttien mukaan laaja tietotekninen osaaminen edistäisi muun muassa projektin aikaista kommunikaatiota ja vähentäisi asiakasyritysten parhaiden IT-osaajien painetta projektissa. Teoreettisessa viitekehyksessä Coelho ym. (2016, 314) päätyivät johtopäätökseen, että tietotekniset taidot eivät ole projektin alussa välttämättömiä, jos asiakasyrityksen työntekijät ovat halukkaita oppimaan uutta. Maditinosin ym. (2011, 73) mukaan implementaatiotyötä edeltävä tietotekninen koulutus kuitenkin helpottaisi tiedonsiirtoa asiakasyrityksen työntekijöille. Tietojärjestelmien käyttäjillä onkin usein vaikeuksia sisäistää uutta tietoa, mikäli heiltä puuttuu aikaisempaan tietovarantoon pohjautuvaa absorptiivista kapasiteettia (Nelson ja Coopride 1996). Toisaalta absorptiivinen kapasiteetti lisää myös tiedonsiirron aktiviteettien toteutumista (Xu ja Ma 2008). Koska IT-osaaminen on osa työntekijöiden absorptiivista kapasiteettia, aiemman teorian ja tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella asiakasyritysten kannattaisi pyrkiä tunnistamaan mahdollinen tietoteknisen lisäkoulutuksen tarve ennen projektia, vaikka työntekijöiden oppimishalukkuus olisikin projektin onnistumisen kannalta vielä tärkeämpi osatekijä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen havaintojen perusteella yhteistyösuhteen osapuolten välinen luottamus rakennetaan yleensä toistuvan vuorovaikutuksen avulla (Nelson ja Coopride 1996, 413). Tiheän kommunikaation mahdollistavaa ympäristöä pidettiin myös hyvänä keinona torjua vaivalloisen suhteen syntyä (Ko ym. 2005, 77). Tämän vuoksi asiakasyritysten kannattaisi Kon (2014, 548) mukaan mahdollistaa projektiryhmien tiheä vuorovaikutus jaetun fyysisen sijainnin kautta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tehdyt havainnot tukevat Kon (2014) johtopäätöstä saumattomasti, sillä konsulttien fyysisen läsnäolon ja jaetun tilan positiivista vaikutusta painotettiin yhteistyösuhteen osapuolten yhteisen tavoitteen ja positiivisen projekti-ilmapiiirin muodostamisen yhteydessä molempien tutkimuksissa haastateltujen ryhmien osalta. Haastatteluissa fyysisen yhdessäolon havaittiin vauhdittaneen yhteistyösuhteen osapuolten yhteishengen muodostumisen lisäksi tiimityön kehittymistä sekä parantaneen projektin aikaista kommunikaatiota ja ongelmanratkaisua. Toisaalta haastateltavan A4 mukaan virtuaalinen kommunikaatio konsulttien kanssa aiheutti heidän kansainvälisessä toimintaympäristössä järjestetyssä projektissaan merkittävän määrän kommunikaatio-ongelmia ja väärinkäsityksiä.

Tällä perusteella tutkimuksessa päädyttiin Kon (2014, 548) havaintojen kanssa yhdenmukaiseen johtopäätökseen, että yritysten kannattaisi tiedonsiirron parantumisesta aiheutuvien epäsuorien kustannushyötyjen vuoksi priorisoida yrityksen työntekijöiden ja konsulttien välisen yhteistyösuhteen muodostamista konsulttien fyysisen läsnäolon kautta virtuaalitiimien potentiaalisista lyhyen tähtäimen kustannussäästöistä huolimatta.

Hungin, ym. (2012) tutkimuksen perusteella asiakas- ja konsulttiyritysten välinen tiiminrakennus johtaa yhteistyösuhteen lähentymisen kautta positiivisen tiedonsiirron ilmapiirin muodostumiseen. Banjarnahorin, Shinodan ja Samosirin (2016, 1812) tuloksissa asiakasyrityksen työntekijöiden positiivinen asennoituminen tiedonsiirtoa kohtaan puolestaan paransi työntekijöiden halukkuutta siirtää tietoa yrityksen ulkopuolisille konsulteille. Jatkumo Hungin ym. (2012) tuloksista on looginen, sillä Bock ym. (2005, 100) havaitsivat positiivisen ilmapiirin vaikuttavan projektin tiedonsiirtoon juuri asenteiden ja subjektiivisten normien muodostumisen kautta. Tiiminrakennuksen hyödyllisyyttä korostavista havainnoista huolimatta asiakasyritysten ja konsulttien yhteinen tiiminrakennus osoittautui tutkimuksessa tarkastellun näytteen piirissä harvinaiseksi. Ainoana asiakasyrityksen edustajana tiiminrakennuksesta kokemusta omannut haastateltava A3 ja haastatellut konsultit pitivät tiiminrakennusta kuitenkin hyödyllisenä läheisen luottamussuhteen muodostamisessa projektin budjetin asettamista realiteeteista huolimatta. Käytännön kehitysehdotuksena haastatteluissa nostettiin esille esimerkiksi projektin alussa järjestettävät tiiminrakennuspäivät. Rahallista sijoitusta perusteltiin Hungin ym. (2012) ja Bockin ym. (2005) esittämien havaintojen kanssa yhdenmukaisesti muun muassa sillä, että yhteishenki parantaa sekä konsulttien että asiakasyrityksen omien työntekijöiden motivaatiota työskennellä projektin tavoitteiden eteen. Tulosta tukevat myös Kon (2014, 547) havainnot, joiden mukaan vuorovaikutuksen kautta muodostuva luottamus molemminpuoliseen hyvántahtoisuuteen vaikuttaa tiedonsiirron avoimuuteen jopa toisen osapuolen ammattitaitoon pohjautuvaa luottamusta enemmän. Täten yritysten yhteistä tiiminrakennusta voidaan pitää hyödyllisenä tuleville toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteille sekä tutkimuksen empiirisen aineiston että teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tiedon jakamisen teeman yhteydessä tutkimuksen empiirisessä osassa tehtiin mielenkiintoinen huomio, että kaikki haastatellut konsultit pitivät tiedon jakamisen avoimuuden esiteitä kuten asioiden osittaista kertomista tai kertomatta jättämistä hyvin yleisenä. Asiakasyritysten edustajista kukaan ei kuitenkaan kokenut, ettei tiedon jakaminen olisi ollut

avointa heidän projektissaan. Haastateltava K2:n esittämän arvion mukaan asiakasyrityksissä ei välttämättä aina ymmärretäkään, mitä kaikkea konsulteille pitäisi kertoa. Esimerkiksi Wangin ja Chenin (2006, 1031) mukaan toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnin kontekstissa toteutuvassa yritysten välisessä yhteistyössä asiakasyrityksen työntekijöiden on viestittävä tietämyksensä yrityksen liiketoimintaprosesseista mahdollisimman tarkasti, jotta konsultit kykenevät rakentamaan paikalliset epävarmuudet ja tarpeet huomioon ottavan kokonaisratkaisun. (Wang ja Chen 2006, 1031). Koska tiedon jakamisen avoimuutta koskevien käsitysten asymmetria johtaa yhteistyösuhteen osapuolten välisen tiedonsiirron rajoittumiseen konsulttiyritysten edustajien näkökulmasta, sitä pitäisi pyrkiä vähentämään. Haastateltava K2:n esittämän arvion ja havaitun käsityseron perusteella projektien kannalta saattaisikin olla hyödyllistä, että konsultit viestisivät asiakasyrityksen edustajille entistä yksityiskohtaisemmin millaista tietoa he tarvitsevat ja miksi he tarvitsevat kyseistä tietoa projektin läpiviennin onnistumiseksi.

Kommunikaation tehokkuus ja konfliktien johtaminen

Projektien merkittävimpinä kommunikaatio-ongelmina pidettiin muun muassa konsulttien kykyä viestiä ymmärrettävästi mitä he olivat tekemässä ja asiakkaan tarpeiden viestinnän tulkintaa. Lisäksi haastatteluissa nostettiin molempien haastateltujen ryhmien toimesta esille tuntemattomien lyhenteiden käyttö sekä eriävät ammatti- ja prosessisanastot. Coelhon ym. (2016, 314) tutkimuksessa konsulttien käyttämän vieraan sanaston havaittiin estävän asiakkaan ja konsulttien välisen yhteisen ymmärryksen rakentumista. Käytännön kommunikaation tasolla konsulteilta toivottiinkin haastatteluissa yleiskielellistä kommunikaatiota sekä lyhenteiden ja alan sanaston käytön välttämistä. Kaikki kolme tutkimuksessa haastateltua konsulttia pitivät Coelhon ym. (2016, 316) tapaan asiakkaan ja konsulttien yhteisen projektiin liittyvää termistöä sisältävän sanakirjan laatimista hyvänä keinona ratkaista projektien kommunikaatio-ongelmia. Asiakasyritysten edustajien haastattelujen perusteella sanakirjan hyödyllisyyden painottaminen voisi olla tarpeen projektin aikana, jotta sitä todella käytettäisiin. Konsulttien haastatteluissa mainittiin myös asiakasyrityksen työntekijöiden vastuu ilmaista ymmärtämättömyytensä projektissa. Esimerkiksi haastateltava A4:n mukaan heidän projektissaan ihmiset eivät aina kehdanneet ilmaista ymmärtämättömyyttään konsulteille ammattilypeyden tai ammattitaidon kyseenalaistamisen pelon vuoksi, minkä perusteella joissain projekteissa voisi olla hyödyllistä painottaa asiakasyrityksen työntekijöiden vastuuta ilmaista ymmärtämättömyytensä.

Jotta työntekijät uskaltavat ilmaista itseään avoimesti, muun muassa positiivisen projektiihmapiirin luominen ja luottamuksen rakentuminen konsultteihin ovat teoreettisen viitekehyksen perusteella tarpeen (Bock ym. 2005, 89; Ko 2014, 542).

Koska asiakasyritysten edustajat peräänkuuluttivat haastatteluissaan konsulttien nopeita ja täsmällisiä vastauksia, epätietoisuuden ja epäluuloisuuden välttämiseksi konsulttien voisi kielellisten ilmaisutapojen harkinnan lisäksi olla hyödyllistä kertoa asiakkaille tiheämmin ja tarkemmin, mitä he ovat tehneet laskuttamiensa työtuntien aikana. Haastateltava K3 ehdotti ongelmaan ratkaisuksi viikon aikaiset tapahtumat ja saavutetun edistytyn yhteen vetävää kokousta asiakas- ja konsulttiyrityksen edustajien kesken. Tällainen järjestely vaikuttaisi yhteistyösuhteen osapuolten välisen luottamuksen rakentamisen kannalta järkevältä myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjen havaintojen pohjalta. Esimerkiksi Leen ja Kimin (1999) mukaan intensiivisen kommunikaation mahdollistama asioista perillä oleminen lisää yhteistyösuhteen koettua arvoa ja osapuolten halukkuutta säilyttää suhde. Oikea-aikainen kommunikaatio edistää lisäksi yritysten välistä luottamusta ratkaisemalla riitoja sekä lähentämällä yhteistyösuhteen osapuolten käsityksiä ja odotuksia keskenään (Moorman, Deshpande ja Zaltman 1992, 322–323).

Sekä Coelhon ym. (2016, 316) havaintojen että välimiehen käytöstä kokemusta omanneiden tutkielman haastateltavien A4, K2 ja K3 mukaan asiakasyritysten kannattaisi harkita teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn välimiehen palkkaamista projektien aikaisten kommunikaatio-ongelmien minimoimiseksi. Tämän henkilön tehtävänä on olla jatkuvassa yhteydessä molempiin yhteistyön osapuoliin, ja siirtää konsulttien tietämystä asiakasyrityksen henkilöstölle sen omalla kielellä (Coelho ym. 2016, 316). Välimies toimii projektissa kolmantena osapuolena asiakasyrityksen ja konsulttien välissä, minkä vuoksi hänen puolueettomuutensa koettiin tukevan projektin edistymistä suuresti tutkielman haastatteluissa. Koska välimies ei koe tarvetta puolustella uutta järjestelmää tai säilyttää vanhoja prosesseja, hän pyrkii ajamaan projektia eteenpäin tehokkuusperusteisesti. Roo-lissa toimivan asiakasyrityksen ulkopuolelta palkatun henkilön tuki koettiin haastatteluissa erityisen hyödylliseksi, kun asiakasyritys on organisaatorakenteeltaan kapea.

Suurin osa tutkielman haastateltavista piti sanaa konflikti liian vahvana ilmaisuna kuvaamaan yhteistyösuhteissa ilmeneviä haasteita, minkä sijaan he puhuivat mieluummin harvinaisista väärinymmärryksistä tai erimielisyyksistä. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa

haastatteluissa pidettiin tärkeänä erityisesti sitä, että projektin toteuttamiseksi on käytettävissä riittävästi aikaa, sillä aikataulupaine kiristää projektin ilmapiiriä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tehtiin samansuuntainen havainto, jonka mukaan luottamussuhteet ovat haavoittuvaisia varsinkin aikataulujen viivästymisille (Hung ym. 2012, 409). Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä huolella suunniteltua ennaltaehkäisevää kriisinhallinta- ja projektimallia. Projekti- ja sopimusmallien ollessa selkeitä, haastateltavat kokivat projekteilla olevan valmiiksi olemassa hyvät työkalut ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Haastatellut talousjohtajat A2 ja A3 nostivat aiheen yhteydessä esille erimielisyydet projektin kustannus- ja aikataulukysymyksistä sekä konsulttipalveluiden lisälaskutuksen oikeutettuudesta. Erimielisyyksistä juontuva kommunikation estyminen on tiedon keräämiseen ja ylläpitoon nojautuville toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteilte luonnollisesti haitallista. (Schniederjans ja Yadav 2013, 378.) Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että projekteissa olisi hyvä panostaa entistä enemmän projektia edeltäviin konsultointisopimuksen yksityiskohtia koskeviin keskusteluihin. Schniederjansin ja Yadavin (2013, 377) luottamuksen kolmiosaisessa luokittelussa mainitun sopimuksellisen luottamuksen pitäisikin olla suurempi sopimuksen yksityiskohtien ollessa selvät molemmille yhteistyösuhteen osapuolille. Tällöin sopimuksellisen luottamuksen avulla voidaan vähentää luottamussuhdetta heikentävien intressiristiriitojen ilmentymistä projektin alkuvaiheessa ennen hyväntahtoisuuteen pohjautuvan luottamuksen muodostumista.

Rahalliset kannustimet

Teoreettisessa viitekehyksessä havaittiin vahvasti kahtiajakautunutta tutkimustietoa rahallisten kannustimien hyödyllisyydestä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteille. Osa tutkimuksista piti kannustimia osittain tai täysin merkityksettöminä ja osa jopa haitallisina projektin edistymiselle (Banjarnahor ym. 2016; Bock ym. 2005; Ko ym. 2005). Esimerkiksi Kon ym. (2005) tutkimuksessa rahallisia kannustimia tärkeämpänä pidettiin asiakasyrityksen työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Vaikka tämän tutkimuksen empiirisessä osassa kannustimia pidettiin hyödyllisinä projektien edistymiselle, kannustimien ja sisäisen motivaation tehokkuuden välistä vertailua ei voida kuitenkaan toteuttaa tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta. Bockin ja Kimin (2002, 15) mukaan ihmiset muuttavat sosiaalisen oppimisen teoriaan pohjautuen käytöstään, jos he ymmärtävät heidän toimintansa aiheuttamien hyötyjen määräytymisperusteet. Tällä perusteella implementointiprojektin aiheuttamien lisätyötuntien hyötyä alleviivaavien kannustimien

pitäisi lähtökohtaisesti edesauttaa tiedonsiirron toteutumista (Bock ja Kim 2002, 15). Tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden vastausten perusteella rahallisten kannustimien käyttö on asiakasyrityksissä kuitenkin melko harvinaista. Heidän mukaansa niiden käyttöä pitäisikin lisätä merkittävästi, koska kannustimet ovat hyvä tapa sitouttaa ihmisiä projektiin ja sen vaatimaan lisätyöhön. Koska tutkimuksen haastatteluissa painotettiin työntekijöiden päivittäisten rutiinitöiden ja projektityön yhdessä aiheuttamaa kiireisyyttä ja kuormitusta, kannustimia voidaan joidenkin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen havaintojen tapaan pitää hyvänä tapana viestiä projektin prioriteettia yrityksen työntekijöille. Näistä syistä tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, että rahallisten kannustimien käytön lisääminen olisi suositeltavaa toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojektien yhteydessä.

Jos kannustimia päädytään käyttämään, kannattaisi ne tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden vastausten perusteella kohdistaa osatavoitteisiin, joihin projektiryhmän sisällä koetaan voitavan vaikuttaa. Tämän vuoksi projektin aikataulussa etenemistä ja ns. virsitanpylväiden (engl. milestone) saavuttamista pidettiin haastatteluissa toimivana vaihtoehtona. Lisäksi haastatteluissa mainittiin kannustimien sitominen yrityksen suorituskykyyn tai muihin loogisiin perusteisiin pohjautuviin mittareihin, jotta järjestelmän laatutekijöitä ei unohdettaisi implementointityössä. Kuten haastatteluissakin havaittiin, kannustimien hyöty voi kuitenkin olla kontekstisidonnaista. Hungin ym. (2011, 422–425) sekä O'Dellin ja Graysonin (1998, 168–171) havaintojen mukaan kannustimien teho riippuu myös muista projektissa vaikuttavasti asioista kuten yksilöiden motivaationlähteistä, eivätkä kannustimet välttämättä paranna projektin edistymistä yksinään. Tämän vuoksi rahallisten kannustimien käyttöä tulisi harkita sen perusteella, millaisia ihmisiä projektin parissa työskentelee. Joissakin tapauksissa kannustimiin sijoitettava raha voi olla tehokkaampaa käyttää esimerkiksi projektin aikaisen lisäavun palkkaamiseen.

Konsulttien tuki

Haastattelujen perusteella asiakasyritysten edustajat pitivät oletusarvoisen järjestelmäosaamisen ohella tärkeänä sitä, että projektiin palkatut konsultit ymmärtävät asiakasyrityksen liiketoimintaa. Myös teknisissä rooleissa toimivilla konsulteilla toivottiin liiketoimintaosaamista yhdistettynä tekniseen osaamiseen, koska tällöin konsulteilla koettiin olevan paremmat edellytykset ymmärtää asiakasyrityksen tarpeet ja toimittaa asiakkaan

kaipaamat ratkaisut nopeasti. Teoreettisessa viitekehyksessä tehdyt havainnot tukevat tutkimuksen empiirisiä löydöksiä, sillä esimerkiksi Wangin ja Chenin (2006, 1029) mukaan tiedonsiirron prosessi vaatii onnistuakseen konsulteilta monipuolista järjestelmäkohtaisista osaamista ja ymmärrystä asiakasyrityksen liiketoiminnan vaatimuksista. Tiedon vastaanottajat arvioivat lisäksi jatkuvasti konsulttien uskottavuutta, johon konsulttien alakohtaisen kokemuksen voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti (Hung ym. 2012, 409). Tiedonlähteen uskottavuus edistää täten tiedonsiirron toteutumista muun muassa torjumalla niin sanotun vaivalloisen suhteen syntymistä (Ko ym. 2005, 76).

Haastateltavien mukaan konsulttien kommunikaatiokyvyillä kuten heidän kyvyllään puhua ymmärrettävää yleiskieltä on suuri merkitys projektin aikaisten väärinymmärrysten ennaltaehkäisemisessä. Toisaalta neljästä haastatellusta asiakasyrityksen edustajasta jopa kolme oli sitä mieltä, että konsultit eivät osanneet projekteissa kertoa järjestelmän asiakasyritykselle asettamista vaatimuksista riittävän tarkasti. Konsulteilta kaivattiin tässä yhteydessä parempaa kykyä perustella projektin aikana tehtyjä päätöksiä liiketoimintalähtöisesti asiakasyrityksen näkökulmasta sekä perusteellisempaa perehdytystä uuden järjestelmän lähtökohtiin ja datamigraation vaatimuksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjen havaintojen mukaan konsulttien kyky tulla ymmärretyksi edistää yritysten välisen yhteisen ymmärryksen muodostumista sekä vähentää projektin aikaisia erimielisyyksiä yhteisten ongelmanratkaisukeinojen ja normien kautta (Ko ym. 2005, 76; Xu ja Ma 2008, 536). Toisaalta ainakin Tsain ym. (2012, 44) tarkastelemat yritykset keskittyivät projektin alussa tehtävien valintojen yhteydessä merkittävässä määrin vain ostettavan toiminnanohjausjärjestelmän ja yrityksen liiketoimintaprosessien yhteensopivuuden toteutumisen varmistamiseen. Tutkimuksen empiirisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella asiakasyritysten kannattaisi kuitenkin selvästi kiinnittää huomiota konsulttien liiketoiminnan ymmärrykseen ja kommunikointitaitoihin konsulttien valintaprosessin yhteydessä. Konsulttiyrityksissä puolestaan voidaan nämä seikat tiedostaen tarvittaessa suunnitella muutoksia esimerkiksi asiakasyritysten edustajien kanssa toteutettavaan kommunikaatioon, koulutuksiin ja konsulttipalveluiden markkinointiin.

Asiakasyrityksen sisäinen tuki

Suurin osa haastateltavista koki, että muutosvastarintaa esiintyy asiakasyritysten työntekijöiden joukossa aina enemmän tai vähemmän. Mikäli käyttäjät eivät ole psykologisesti

valmiita kohtaamaan tätä muutosta, heidän asenteensa ja käytöksensä kuitenkin haittaavat heidän kykyänsä omaksua uutta tietoa ja ratkaista konsulttien kanssa syntyviä konflikteja (McLachlin 1999, 397). Koska käyttäjien tuki puolestaan parantaa projektin kommunikaation tehokkuutta, sen toteutuminen tulisi pyrkiä varmistamaan minimoimalla projektin aikaista muutosvastarintaa (Wang ja Chen 2006, 1036; Maditinos ym. 2011, 71). Muutosvastarinnan torjuntakeinoina tutkielman haastatteluissa mainittiin muun muassa perusteellinen tiedottaminen ja perustelut järjestelmä käyttöönotolle sekä kuvaus järjestelmästä saatavista hyödyistä. Järjestelmän käyttäjille tulisi lisäksi pystyä perustelemaan järjestelmän hyödyt nimenomaan heidän päivittäisten työtehtäviensä näkökulmasta. Konsulttien vuorovaikutuksen näkökulmasta muutosvastarintaa koettiin voitavan torjua välttämällä asioiden esittämisessä välitöntä yksityiskohtiin siirtymistä ja varsinkin kiinnittämällä kommunikaatiossa erityishuomiota järjestelmän käyttäjien esille nostamiin ongelmakohdiiin – mieluiten heti projektin alkuvaiheessa. Lisäksi projektin edetessä pitäisi huomioida työntekijöiden pelko heidän töidensä korvaamisesta uuden järjestelmän tuomalla automaatiolla ja tuntemukset siitä, että he eivät opi käyttämään uutta järjestelmää riittävän hyvin tai riittävän nopeasti. Epätietoisuuden aiheuttaman matalan työmotivaation välttämiseksi asiakasyrityksen projektityöntekijöille olisi tärkeää selvittää hyvissä ajoin, mikä heidän roolinsa on yrityksessä projektin päätyttyä. Tällä tavoin voidaan vähentää tulevaisuutta koskevasta epätietoisuudesta aiheutuvia avainhenkilöiden irtisanoutumisia.

Teoreettisessa viitekehyksessä järjestelmän käyttäjien käytännön tason havainnot pidettiin tärkeinä projektin onnistumiselle, sillä ne ohjaavat järjestelmän hienosäätöä yrityksen liiketoiminnan päivittäisiin tarpeisiin sopivaksi kokonaisuudeksi. (Wang ja Chen 2006, 1033.) Esimerkiksi Wangin ja Chenin (2006) esittämien havaintojen kanssa yhdenmukaisesti tutkimuksen haastatteluissa konsulttien uskottiin kykenevän muodostamaan totuudenmukaisemman ja yksityiskohtaisemman ymmärryksen asiakasyrityksen prosesseista käyttäjien käytännön tason havaintojen avulla. Haastateltavien parissa oltiin vahvasti sitä mieltä, että järjestelmän käyttäjät pitäisi ottaa prosessinomistajien ohelle mukaan implementointiprojekteihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa – usein nykyistä aikaisemmin. Haastateltavien mukaan käyttäjien osallistuminen jo projektin aiemmissa vaiheissa helpottaisi järjestelmän käyttöönoton jälkeistä aikaa esimerkiksi laajemman järjestelmätietouden ja harvemmin muodostuvien virheellisten toimintatapojen kautta. Käyttäjien rohkaiseminen heidän näkemystensä raportointiin ja implementointityöhön osallistumiseen esitettiin toimivana muutosvastarinnan torjuntakeinona myös tutkimuksen

teoreettisessa viitekehyksessä (Madatinosin ym. 2011, 74). Bockin ym. (2005, 99) mukaan yksilöiden tuntiessa itsensä arvokkaiksi projektille, heidän taipumuksensa tiedonsiirrolle kasvaa. Tutkimuksen haastatteluissa käyttäjien osallistumisen uskottiin vähentävän muutosvastarintaa juurikin suunnitteluvastuun tuoman motivaation sekä aiemmin alkavan konsulttien ja käyttäjien välisen luottamussuhteen rakentumisen kautta.

Teoreettisessa viitekehyksessä (Lech 2014, 41–43) ja tutkimuksen haastatteluissa tehtiin yhdenmukaiset havainnot, että järjestelmän avainkäyttäjien osallistuminen on tärkeää varsinkin projektin alkuvaiheessa, jotta järjestelmälle asetetut tarpeet saadaan sisällytettyä sen muotoiluun ja suunnitelmia ei tarvitsisi muuttaa myöhemmin. Käyttäjien käytännön huomioiden puutteen onkin muissakin tutkimuksissa havaittu vähentävän toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektin onnistumisen todennäköisyyttä kriittisellä tavalla (Wang ja Chen 2006, 1033). Helon ym. (2008, 1052) kyselyyn vastanneista konsulttiyritysten edustajista 27 prosenttia koki implementointiprojektien ongelmana niiden riittämättömän käyttäjäkeskeisen toteutuksen. Käyttäjien tuen positiivisista ja tuen puutteen negatiivisista vaikutuksista johtuen projektien käyttäjäkeskeisyyttä voidaan siis pitää potentiaalisena kehityskohteena kohtalaisen monissa implementointiprojekteissa.

Asiakasyrityksen johdon aktiivisesti tukemien projektien koettiin tutkimuksen haastateltavien joukossa onnistuvan yleensä muita projekteja paremmin. Kun johto ei ole projektissa aktiivisesti mukana, tämä vaikuttaa haastateltavien mukaan heikentävästi projektin ilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Wangin ja Chenin (2006, 1033) mukaan ylimmän johdon tuen merkitys korostuukin erityisesti toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa, koska projektit laukaisevat yrityksissä perustavanlaatuisia muutoksia esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja liiketoiminnan käytäntöjen saralla. Johdon käytännön toimista varsinkin projektin tavoitteiden ja sen etenemisen aktiivisen tiedottamisen merkitys mainittiin tutkimuksen haastatteluissa laajalla rintamalla. Projektin tavoitteita ja etenemistä koskevien käsitysten asymmetria aiheuttaa muutosvastarintaa esimerkiksi väärinkäsityksien kautta, minkä vuoksi sen muodostumista pitäisi välttää. Projektin tavoitteiden konkretisointi ja järjestelmän roolin selventäminen tavoitteiden saavuttamisessa korostuivat projektin johtamistyössä myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (Nah ym. 2001, 291). Haastattelujen perusteella johdon on kuitenkin oltava myös näkyvästi mukana projektissa ja viestittävä projektin onnistumisen tärkeyttä jatkuvalla läsnäolollaan yrityksen sisäisten tiedotteiden ohella. Esimerkiksi Xun ja Man (2008,

536) sekä Wangin ja Chenin (2006, 1033) mukaan johdon asettama projektin korkea prioriteetti parantaa järjestelmän käyttäjien asennoitumista ja toiminnanohjausjärjestelmää koskevan tiedon vastaanottamista konsulteilta asiakasyrityksissä merkittävästi. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan asiakasyrityksen johtohenkilöstön pitäisi olla mielellään läsnä jo projektin käynnistävissä kickoff-tapahtumissa ja osoittaa tukensa projektia kohtaan koko sen keston ajan osallistumalla esimerkiksi projektin aikaisiin tiedotustilaisuuksiin, ohjausryhmäpalaveriin ja kokouksiin.

Työntekijöiden motivoinnin keinona haastatteluissa mainittiin myös johdon kiinnostuksen osoittaminen kyselemällä projektin etenemisestä tai lisäävun tarpeesta. Vastaavasti riittävän resursoinnin merkitys implementointiprojektin onnistumiselle ja asiakasyrityksen toiminnan jatkuvuudelle nostettiin esille oikeastaan kaikissa haastatteluissa. Oikein mitoitettujen resurssien havaittiin motivoivan työntekijöitä merkittävästi, sillä tällöin työntekijöille välittyi tunne, että yrityksen johto kuunteli heidän tarpeitaan. Työntekijöiden motivoinnin ja työn tehokkuuden parantamisen lisäksi resursointia pidettiin hyvänä keinona viestiä johdon sitoutuminen projektiin. Kiireavun palkkaamisen merkitystä painotettiin työntekijöiden motivoinnissa myös siksi, että sen uskottiin mahdollistavan työntekijöiden aidon keskittymisen projektia kohtaan. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen havaintojen perusteella resurssien riittävyys mahdollistaakin järjestelmän integroinnin yrityksen liiketoimintastrategian ja prosessien kanssa (Kettinger ym. 1994). Wangin ja Chenin (2006, 1033) mukaan hyvin resursoiduissa projekteissa työntekijät kykenevät myös käyttämään enemmän aikaa tarpeidensa selvittämiseen konsulteille, mikä parantaa projektin kommunikaation tehokkuutta. Vaikka haastatellut konsultit pitivät resursointia tärkeänä, asiakasyritysten edustajat tuntuivat painottaneen sen merkitystä vielä heitäkin enemmän. Tämä johtunee ainakin siitä, että resurssien puute vaikuttaa projekteissa asiakasyritysten työntekijöiden työtaakkaan yrityksen ulkopuolisia konsultteja enemmän.

Tarkasteltujen tapausten pohjalta voidaan päätellä, että resurssien vaje on projekteissa melko yleistä. Resurssien puutteen havaittiin tarkasteltujen tapausten pohjalta voivan vaikuttaa hyvin negatiivisesti työntekijöiden kuormittuneisuuteen ja työmotivaatioon. Pahimmillaan resurssien puutteen aiheuttamien haasteiden havaittiin johtaneen jopa henkilöstön irtisanoutumisiin. Ratkaisuksi vajavaisten resurssien aiheuttamiin ongelmiin toiminnanohjausjärjestelmiä implementoivilta yrityksiltä peräänkuulutettiin kustannusarvioissaan realismia projektia varten tarvittavan lisätyövoiman suhteen, sillä yrityksen

työntekijöiden tavallisten työtehtävien ja projektityön yhteenlaskettua työkuormaa pidettiin suurena. Tämän vuoksi projektin aikaisen lisäavun palkkaamista yrityksen päivittäisen toiminnan pariin pidettiin monia implementointiprojekteja potentiaalisesti merkittävästikin kehittävänä sijoituksena, koska projektin pariin valituilla asiakasyrityksen pätevimmillä työntekijöillä on tällöin paremmat mahdollisuudet osallistua projektityöhön. Tämän lisäksi haastatellut talousjohtajat A2 ja A3 pitivät täysipäiväisen projektipäällikön palkkaamista hyödyllisenä investointikohteena. Heidän mukaansa projektipäällikön rekrytoiminen yrityksen ulkopuolelta voi osoittautua todella hyväksi investoinniksi, sillä yrityksillä on harvoin omasta takaa riittävän kokenutta henkilöä projektipäällikön tehtävään. Vaikka yritysten budjetit asettavat projektien toteutustavoille tiettyjä rajoitteita, resursien kohdistamisen yhteydessä olisi siis pyrittävä realismiin ja muistettava, että potentiaalisesti merkittävätkin lisäresurssit voivat olla implementointiprojektin kokonaiskustannuksiin ja varsinkin epäonnistuneen projektin aiheuttamiin lisäkustannuksiin suhteutettuna hyvin pieniä.

Johtopäätösten merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tavoitteenasettelun mukaisesti tässä tutkielman luvussa muodostetuilla johtopäätöksillä voidaan ajatella olevan potentiaalia vaikuttaa yritysten toimintaan toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa käytännön tasolla. Epätavallisesta näkökulmasta tarkastellun empiirisen haastatteluaineiston avulla tutkimuksessa lisättiin tietämystä toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteihin vaikuttavista yksittäisistä menestystekijöistä ja projektien ongelmakohdista. Tunnistettujen ongelmakohtien kautta muodostettiin haastateltujen henkilöiden moninäkökulmaiseen kokemukseen pohjautuneita johtopäätöksiä projektien käytännön kehittymismahdollisuuksista, joita niin konsultti- kuin asiakasyrityksetkin voivat hyödyntää projektin suunnitteluvaiheessa ja käytännön implementointityössä. Toiseksi luvussa tehtiin konsulttien ja asiakasyritysten käsitysten sekä odotusten selventämisen kautta osapuolten välistä tiedon asymmetriaa pienentäviä havaintoja, jotka huomioimalla yhteistyösuhteiden osapuolet voivat tehostaa yritysten välistä yhteistyötä. Teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjen havaintojen perusteella yhteistyösuhteen osapuolten tarpeita ja odotuksia koskevalla selvyydellä on potentiaalia parantaa projektin aikaisen kommunikaation tehokkuutta (Ford 1985), jolloin projekteissa pitäisi ilmetä myös vähemmän haastavia ristiriitatilanteita ja väärinymmärryksiä (Ko ym. 2005, 76; Maditinos ym. 2011, 70–71; Wang ja Chen 2006, 1036).

Teoriaa havainnollistaville case-tutkimuksille ominaiseen tapaan tutkimus tuotti vaihtoehtoisen tutkimusnäkökulmansa kautta analyttistä todistusaineistoa alan aiempien teorioiden tueksi (Keating 1995, 70). Tutkielman kvalitatiivisesta toteutustavasta johtuen se ei kuitenkaan tuottanut teoriaa edistäviä säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisten tutkimusten tulkinnallisuuden vuoksi niiden saavuttamat tulokset ovatkin pääsääntöisesti johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tämän tutkielman tulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä, koska tutkielman johtopäätösten rakentamisen pohjalla käytetty empiirinen aineisto rajoittuu tarkasteltujen yksittäisten projektien konteksteihin sekä haastateltujen henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin. Kuten tutkielman rajausten yhteydessä todettiin, tutkielman empiiriset tulokset rajautuvat jossain määrin myös Suomen kulttuurialueelle haastateltujen henkilöiden pääsääntöisen toimintaympäristön vuoksi.

Teoreettisesta näkökulmasta tutkielmassa tehdyt johtopäätökset mahdollistavat kuitenkin hyvin monenlaisten jatkotutkimusten toteuttamisen. Vaikka tutkielmassa tarkasteltiin konsulttien ja asiakasyritysten välistä yhteistyösuhdetta moninäkökulmaisen lähestymistavan avulla, tutkielman harkinnanvaraiseen näytteeseen valikoituneet henkilöt eivät kuitenkaan edustaneet samaa yritystä tai implementointiprojektia. Tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot mahdollistavat täten esimerkiksi tätä tutkielmaa yksityiskohtaisemman näkökulmaerojen tarkastelun. Kapeammalle tarkastelusektorille keskittyneissä case-tutkimuksissa tarkastelukohteeksi voitaisiin valita esimerkiksi yksittäinen implementointiprojekti, jonka parista kyettäisiin haastattelemaan henkilöitä tätä tutkielmaa laajemmin niin konsultti- kuin asiakasyrityksen eri organisaatiotasoilta. Tällä tavoin voidaan tavoitella entistä syvällisempää ymmärrystä tarkasteltavaan kohdeyksikköön lukeutuvien ihmisten tai ihmisryhmien projektiin liittyvistä käsityksistä ja odotuksista. Tällaisissa case-tutkimuksissa voitaisiin vertailla konsulttien ja asiakasyritysten käsitysten lisäksi esimerkiksi asiakasyrityksen eri organisaatiotasoilla vallitsevia käsityksiä. Toisaalta tutkielmassa nousi esille myös vähäisessä määrin tutkittuja implementointiprojekteihin vaikuttavia yksittäisiä menestystekijöitä. Tutkielman tarkastelun piiriin lukeutuneista yksittäisistä tekijöistä esimerkiksi välimiehen käytön, projektin resursoinnin sekä erilaisten projekti- ja sopimusmallien vaikutusten tarkastelu projektin kustannusten tai käytännön implementointityön näkökulmasta voisi tuottaa mielenkiintoisia tutkimustuloksia.

LÄHTEET

- Adam, F. & O'Doherty, P. 2000. Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland - towards smaller and shorter ERP projects, *Journal of Information Technology*, vol. 15, no. 4, 305–316.
- Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 1, 107–136.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. 2003. Enterprise resource planning: a taxonomy of critical factors, *European Journal of Operational Research*, vol. 146, 352–364.
- Alsulami, M., Scheepers, H. & Rahim, M.M. 2016. A Comparison between Organizational Stakeholders' and External Consultants' Perceptions on CSFs Affecting ERP Life Cycle Phases, *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, vol. 01/2016, 4676–4685.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M. & Moreland, R.L. 2000. Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others, *Organization Behavior Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, 2000, 1–8.
- Banjarnahor, W.S.A., Shinoda, K. & Samosir, E.T. 2016. The Effects of Organizational Rewards on Client Knowledge Transfer Intention to Consultant during ERP Implementation, *Advanced Science Letters*, vol. 22, no. 7, 1809–1812.
- Bashein, B. & Markus, M. L. 1997. A Credibility Equation for IT Specialists, *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 4, 35–44.
- Basu, V. & Lederer, A. 2011. Agency theory and consultant management in enterprise resource planning systems implementation, *ACM SIGMIS Database: The Database for Advances in Information Systems*, vol. 42, no. 3, 10–33.
- Berman, S. & Heilweg, S. 1989. Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation, *The Journal of Business Communication*, vol. 26, no. 2, 103–122.
- Bingi, P., Sharma, M.K. & Godla, J.K. 1999. Critical issues affecting an ERP implementation, *Information Systems Management*, vol. 16, no. 3, 7–14.
- Bock, G.W. & Kim, Y.G. 2002. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing, *Information Resources Management Journal*, vol. 15, no. 2, 14–21.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. & Lee, J.N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social– psychological forces, and organizational climate, *MIS Quarterly*, vol. 29, no. 1, 87–111.
- Bologa, R. & Lupu, A.R. 2014. Organizational Learning Networks that can Increase the Productivity of IT Consulting Companies. A Case Study for ERP Consultants, *Expert Systems with Applications*, vol. 41, no. 1, 126–136.
- Botta-Genoulaz, V. & Millet, P.-A. 2006. An investigation into the use of ERP systems in the service sector, *International Journal of Production Economics*, vol. 99, no. 1, 202–221.
- Buckhout, S., Frey, E. & Nemec, J. Jr 1999. Making ERP succeed: turning fear into promise, *Strategy+Business*, vol. 15, 60–72.

- Calder, B.J. & Staw, B.M. 1975. Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, no. 4, 599–605.
- Coelho, T.R., Cunha, M.A. & De Souza Meirelles, F. 2016. The Client-Consultant Relationship in ERP Implementation in Government: Exploring the Dynamic between Power and Knowledge, *Information Polity*, vol. 21, no. 3, 307–320.
- Cohen, W. & Levinthal, D. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 128–152.
- Creswell, J.W. 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4. painos, Sage, Los Angeles.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Esteves, J. & Pastor, J. 2000. Towards the unification of critical success factors for ERP implementation, *Proceedings of 10th Annual Business Information Technology Conference*, 60–69.
- Finney, S. & Corbett, M. 2007. ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors, *Business Process Management Journal*, vol. 13 no. 3, 329–347.
- Ford, C.H. 1985. Developing a successful client-consulting relationship. Teoksessa: Bell, C.R. & Nadler, L.N. *Clients and Consultants: Meeting and Exceeding Expectations*. Gulf Publishing Company, Houston.
- Gerwin, D. & Moffat, L. 1997. Withdrawal of Team Autonomy During Concurrent Engineering, *Management Science*, vol. 43, no. 9, 1275–1287.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, *Management Accounting Research*, vol. 13, no. 3, 299–321.
- Green, B. 1998. Managerial intervention in organizational disputes: testing a prescriptive model of strategy selection, *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, no. 4, 301–335.
- Haines, M.N. & Goodhue D.L. 2003. Implementation Partner Involvement and Knowledge Transfer in the Context of ERP Implementations, *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol. 16, no. 1, 23–38.
- Helo, P., Anussornnitisarn, P. & Phusavat, K. 2008. Expectation and Reality in ERP Implementation: Consultant and Solution Provider Perspective, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, no. 8, 1045–1059.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelut: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hong, K.-K. & Kim, Y.-G. 2002. The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective, *Information & Management*, vol. 40, no. 1, 25–40.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M. & Lin, W. M. 2011. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior, *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 69, no. 6, 415–427.
- Hung, W., Ho, C., Jou, J. & Kung K. 2012. Relationship Bonding for a Better Knowledge Transfer Climate: An ERP Implementation Research, *Decision Support Systems*, vol. 52, no. 2, 406–414.
- Hyvärinen, M.K., Nikander, P., Ruusuvaara, J. & Aho, A.L. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere.

- Jones, M.C., Cline, M. & Ryan, S. 2006. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework, *Decision Support Systems*, vol. 41, no. 2, 411–434.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimus liiketaloustieteessä, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, vol. 3, 301–325.
- Keating, P.J. 1995. A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, 66–82.
- Kettinger, W., Grover, V., Guha, S. & Segars, A. 1994. Strategic information systems revisited: a study in sustainability and performance, *MIS Quarterly*, vol. 18, no. 1, 31–58.
- Kihn, L. A. & Ihantola E-M. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa: Hyvönen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä Professori Salme Näsi 60 vuotta*. Tampereen yliopisto, Tampere, 81–95.
- Kihn, L. A. & Näsi, S. 2011. Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat – Aihepiiri ja tutkimusote. Teoksessa: *Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor Teija Laitinen*. Acta Wasaensia, Vaasa, 61–87.
- Kim, D.J., Ferrin, D.L. & Rao, H.R. 2009. Trust and Satisfaction, Two Stepping Stones for Successful E-Commerce Relationships: A Longitudinal Exploration, *Information Systems Research*, vol. 20, no. 2, 237–257.
- Kim, Y., Lee, Z. & Gosain, S. 2005. Impediments to successful ERP implementation process, *Business Process Management Journal*, vol. 11, no. 2, 158–170.
- Ko, D-G. 2014. The Mediating Role of Knowledge Transfer and the Effects of Client-Consultant Mutual Trust on the Performance of Enterprise Implementation Projects, *Information & Management*, vol. 51, no. 5, 541–550.
- Ko, D-G., Kirsch, L.J. & King, W.R. 2005. Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations, *MIS Quarterly*, vol. 29, no. 1, 59–85.
- Koh, S.C.L., Gunasekaran, A. & Cooper J.R. 2009. The Demand for Training and Consultancy Investment in SME-Specific ERP Systems Implementation and Operation, *International Journal of Production Economics*, vol. 122, no. 1, 241–254.
- Kumar, V., Maheshwari, B. & Kumar, U. 2002. Enterprise resource planning systems adoption process: a survey of Canadian organizations, *International Journal of Production Research*, vol. 40, no. 3, 509–523.
- Kwahk, K.Y. & Lee, J.N. 2008. The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation, *Information & Management*, vol. 45, 474–481.
- Landry, M., Banville, C. & Oral, M. 1996. Model legitimisation in operational research, *European Journal of Operational Research*, vol. 92, no. 3, 443–457.
- Lapiedra, R., Alegre, J. & Chiva, R. 2011. The importance of management innovation and consultant services on ERP implementation success, *The Service Industries Journal*, vol. 31, no. 12, 1907–1919.
- Lech, P. 2014. Enterprise System Implementation from the Functional Consultants' Perspective, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, vol. 17, no. 1, 36–46.
- Lee, J.N. & Kim, Y.G. 1999. Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation, *Journal of Management information systems*, vol. 15, no. 4, 29–61.

- Lukka, K. 1999. Case/field tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimissa. Teoksessa: Hookana-Turunen, H. *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D. & Tsairidis, C. 2011. Factors affecting ERP system implementation effectiveness, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 25, no. 1, 60–78.
- Markus, M. L. & Tanis, C. 2000. The Enterprise System Experience - From Adoption to Success. Teoksessa: Zmud, R.W. & Price, M.F. *Framing the Domains of IT-Management: Projecting the Future Through the Past*. Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, 173–208.
- McGivern, C. 1983. Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 20, no. 3, 367–386.
- McLachlin, R.D. 1999. Factors for consulting engagement success, *Management Decision*, vol. 37, no. 5, 394–402.
- Monge, P., Bachman, S., Dillard, J. & Eisenberg, E. 1982. Communicator Competence in the Workplace: Model Testing and Scale Development. Teoksessa: Burgoon, M. *Communication Yearbook*. Transaction Books, New Brunswick, 505–527.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. 1992. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no. 3, 314–328.
- Nah, F.H., Lau, L.S. & Kuang, J. 2001. Critical factors for successful implementation of enterprise systems, *Business Process Management Journal*, vol. 7, no. 3, 285–296.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nelson, K. & Coopridge, J. 1996. The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, vol. 20, no. 4, 409–429.
- Newell, S., Tansley, C. & Huang, J. 2004. Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding, *British Journal of Management*, vol. 15, no. 1, 43–57.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. 1998. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, vol. 40, no. 3, 154–174.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. 2000. Motivation, Knowledge transfer, and organizational forms, *Organization Science*, vol. 11, no. 5, 538–550.
- Pierce, J.L. & Delbecq, A.L. 1977. Organization structure, individual attitudes and innovation, *The Academy of Management Review*, vol. 2 no. 1, 27–37.
- Pozzebon M. & Pinsonneault A. 2012. The dynamics of client-consultant relationships: exploring the interplay of power and knowledge, *Journal of Information Technology*, vol. 27, no. 1, 35–56.
- Ram, J. & Corkindale, D. 2014. How ‘critical’ are the critical success factors (CSFs)?, *Business Process Management Journal*, vol. 20, no. 1, 151–174.
- Ram, J., Corkindale, D. & Wu, M. 2013. Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?, *International Journal of Production Economics*, vol. 144, no. 1, 157–174.
- Reimers, K. 2002. Implementing ERP systems in China, *Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3112–3121.
- Salminen, A. 2000. *Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management*, Acta Polytechnica Scandinavica, Espoo.

- Salminen, A. 2011. *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston, Vaasa.
- Schniederjans, D. & Yadav, S. 2013. Successful ERP implementation: an integrative model, *Business Process Management Journal*, vol. 19, no. 2, 364–398.
- Scott, J.E. & Kaindl, L. 2000. Enhancing functionality in an enterprise software package, *Information and Management*, vol. 37, no. 3, 111–222.
- Shaul, L. & Tauber, D. 2013. Critical success factors in enterprise resource planning systems: review of the last decade, *ACM Computing Surveys*, vol. 45, no. 4, 1–39.
- Singley, M.K. & Anderson, J.R. 1989. *Transfer of cognitive skill*. Harvard University Press, Cambridge.
- Soh, C., Sia, S.K. & Tay-Yap, J. 2000. Cultural fits and misfits: is ERP a universal solution, *Communications of the ACM*, vol. 43, no. 4, 47–51.
- Somers, T.M. & Nelson, K.G. 2004. A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle, *Information & Management*, vol. 41, no. 3, 257–278.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. & Handley, K. 2009. *Management Consultancy Boundaries and Knowledge in Action*. Oxford, New York.
- Sumner, M. 1999. Critical success factors in enterprise wide information management systems projects, *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, 232–238.
- Sussman, S.W. & Guinan, P.J. 1999. Antidotes for high complexity and ambiguity in software development, *Information and Management*, vol. 36, no. 1, 23–35.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. S2, 27–43.
- Szulanski, G. 2000. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, 9–37.
- Thiselton, A.C. 2009. *Hermeneutics: an introduction*. W.B. Eerdmans Pub. Co, Grand Rapids.
- Thong, J.Y.L. 2001. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small business. *Omega*, vol. 29, 143–156.
- Tsai, W., Lee, P., Shen, Y. & Lin., H. 2012. A Comprehensive Study of the Relationship between Enterprise Resource Planning Selection Criteria and Enterprise Resource Planning System Success, *Information & Management*, vol. 49, no. 1, 36–46.
- Tsai, W., Shaw, M.J., Fan, Y., Liu, J., Lee, K. & Chen H. 2011. An Empirical Investigation of the Impacts of Internal/External Facilitators on the Project Success of ERP: A Structural Equation Model, *Decision Support Systems*, vol. 50, no. 2, 480–490.
- Tsai, W-H., Lin, T.W., Chen, S-P. & Hung, S-J. 2007. Users' service quality satisfaction and performance improvement of ERP consultant selections, *International Journal of Business and Systems Research*, vol. 1, no. 3, 280–301.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Wang, E.T.G. & Chen, J.H.F. 2006. Effects of Internal Support and Consultant Quality on the Consulting Process and ERP System Quality, *Decision Support Systems*, vol. 42, no. 2, 1029–1041.
- Wei, C.-C., Chien, C.-F. & Wang, M.-J. 2005. An AHP-based approach to ERP system selection, *International Journal of Production Economics*, vol. 96, no. 1, 47–62.
- Venkatesh, V. 1999. Creation of favorable user perceptions exploring the role of intrinsic motivation, *MIS Quarterly*, vol. 23, no. 2, 239–260.
- Verville, J., Bernadas, C. & Halington, A. 2005. So you're thinking of buying an ERP? Ten critical factors for successful acquisitions, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, no. 6, 665–677.

- Willis, T. & Willis-Brown, A. 2002. Extending the value of ERP, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 102, no. 1, 35–38.
- Xu, Q. & Ma, Q. 2008. Determinants of ERP Implementation Knowledge Transfer, *Information & Management*, vol. 45, no. 8, 528–539.
- Zhang, Z., Lee, M., Huang, P., Zhang, L. & Huang, X. 2005. A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study, *International journal of Production Economics*, vol. 98, 56–80.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO (ASIAKKAAT)

Taustakysymykset

- Mikä on työnimikkeesi edustamassasi organisaatiossa?
- Millaisessa roolissa toimit organisaatiosi toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektissa?
- Miten kuvailisit implementointiprojektin onnistumista organisaatiossasi?

Kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta

Tiedonsiirto ja luottamus

- Laadittiinko organisaatiossanne erillinen strategia implementaation aikaista konsulttien ja organisaation välistä tiedonsiirtoa¹ varten?
- Kiinnitettiinkö projektissa huomiota tiedonsiirtoa ja oppimista tukevien rakenteiden² kehittämiseen? Neuvoivatko konsultit tässä yhteydessä riittävästi?
- Opetettiinkö järjestelmän käyttäjille heidän työssään tapahtuvista muutoksista?
- Järjestittekö käyttäjille yleisiä IT-koulutuksia ennen järjestelmän vaihtoa? Jos ei, olisiko tämä mielestäsi ollut tarpeen? Jos kyllä, koitko tämän hyödylliseksi?
- Kannustettiin organisaatioiden jäseniä päivittäisen tason vuorovaikutukseen konsulttien kanssa?
- Työskentelivätkö konsultit ja asiakasorganisaation työntekijät mielestäsi kohti yhteiseksi kokemaan tavoitetta?
- Pyrittiinkö projektiryhmän keskinäistä yhteistyösuhdetta rakentamaan läheiseksi tietoisilla tiiminrakennusmetodeilla, joissa myös konsultit otettiin huomioon?
- Millaisin keinoin projektiryhmän välistä tiiminrakennusta voitaisiin toteuttaa?
- Pyrittiinkö projekteissa tietoisesti rakentamaan luottamussuhdetta konsulttien kanssa joillain käytännön metodeilla?
- Tuntuiko sinusta, että konsulttiryhmän ja asiakasorganisaation työntekijöiden välillä vallitsi täysi luottamus toisen osapuolen ammattitaitoon¹ ja hyvántahtoisuuteen²?
- Oletko havainnut konsulteissa tai organisaatiosi työntekijöissä haluttomuutta joidenkin tietojen jakamiseen?
- Miten tiedon jakamisen avoimuutta voisi mielestäsi parantaa?

Kommunikaation tehokkuus

- Oletko havainnut kommunikaatio-ongelmia yhteistyösuhteessa konsulttien kanssa? Jos kyllä, millaisia ongelmia olet havainnut ja miten niihin on reagoitu?
- Millä käytännön keinoin kommunikaatio-ongelmiin voitaisiin reagoida?
- Oliko kommunikaatio konsulttien kanssa mielestäsi tarpeeksi tiheää? Olivatko konsultit mielestäsi aina tarvittaessa käytettävissä?
- Olisiko konsulttien kanssa toteutettavaa tiedon vaihtamista voinut mielestäsi monipuolistaa jotenkin?
- Oliko sinulla joskus vaikeuksia ymmärtää konsulttien/asiakkaan sanomisia projektissa? Entä koitko yhteistyösuhteen toisen osapuolen ymmärtävän sinun ja organisaatiosi jäsenen sanomiset ongelmitta?

¹ Konsultit omaksuvat liiketoimintaprosesseihin liittyvää tietoa asiakasyrityksen työntekijöiltä ja asiakasyrityksen avaintyöntekijät toiminnanohjausjärjestelmää ja implementointia koskevaa tietämystä konsulteilta

² Henkilöstön projektin aikaista oppimista edistävät organisaation toimitavat

- Osaavatko konsultit mielestäsi kertoa riittävän yksityiskohtaisesti järjestelmän ominaisuuksista ja sen implementoinnin yritykselle asettamista vaatimuksista?
- Miten perehdytätte konsultit yrityksen toimintaan, oliko perehdytys mielestänne riittävä? Millaisin keinoin perehdytystä voisi kehittää?
- Määriteltiinkö konsulttien ja asiakkaan suhteen rajapintaan niin sanottu välimies, joka oli jatkuvassa yhteydessä molempiin yhteistyön osapuoliin?
- Toimiko projektiryhmän ja konsulttien sekä johdon välinen viestintä mielestäsi toivottavalla tavalla?

Konfliktien johtaminen

- Oletko kohdannut projekteissa konflikteja konsulttien kanssa?
- Mistä konfliktit ovat mielestäsi johtuneet?
- Miten konfliktien ratkaiseminen on toteutettu käytännössä ja miten siinä on onnistuttu?
- Millä tavoin konfliktien ratkaisua voitaisiin kehittää, tai niiden syntyä ennaltaehkäistä?
- Miten organisaatioiden osaavuus konfliktien johtamisen yhteydessä näkyy mielestäsi projekteissa käytännössä?
- Vähentävätkö jotkin konsulttien ominaisuudet mielestäsi konfliktien syntymistä?

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

- Millaisin ei-rahallisin motivaattorein asiakasorganisaation sisäisen työntekijäkunnan motivaatiota projektia kohtaan voitaisiin mielestäsi parantaa? Entä konsulttien motivaatiota?
- Käytettiinkö projektissa sisäisiä tai ulkoisia rahallisia kannustimia?
- Parantavatko oikein kohdistetut rahalliset kannustimet mielestäsi asiakasorganisaation työntekijöiden tai konsulttien työskentelyä projektissa?
- Millä tavoin kohdistaisit konsulttien tai yrityksen sisäiset kannustimet, jotta niiden avulla päästäisiin toivottaviin tuloksiin?

Järjestelmän käyttäjien tuki

- Oletko havainnut yrityksen työntekijöiden muutosvastarinnan heijastuneen konsultteja kohtaan asennoitumiseen?
- Millä keinoin konsultteja vastaan asennoitumista voitaisiin mielestäsi vähentää ja varmistaa järjestelmän käyttäjien tuki käyttöönottoa kohtaan?
- Ilmaisevatko järjestelmän käyttäjät mielestäsi tarpeitansa ja mielipiteitänsä riittävän avoimesti projektien aikana?
- Miten järjestelmän käyttäjiä voitaisiin kannustaa entistä avoimempaan kommunikaatioon?
- Millä tavoin ja missä vaiheissa järjestelmän käyttäjät olivat mukana implementointiprojektissa? Missä vaiheissa käyttäjien pitäisi olla mukana projektissa? Toteutettiin projekti mielestäsi riittävän käyttäjäkeskeisesti?
- Millaisin perustein organisaation projektin osanottajat valittiin? Miten projektin osanottajat pitäisi mielestäsi valita?

1 Usko siihen, että suhteen toinen osapuoli on kykenevä ja halukas toimimaan luvutulla tavalla

2 Usko siihen, että yhteistyön toinen osapuoli ottaa yhteistyökumppaninsa intressit aidosti huomioon omiensa ohella

Ylimmän johdon tuki

- Tukiko yrityksenne ylin johto projektia näkyvin keinoin?
- Millä tavoin ylin johto voi tai miten sen pitäisi tukea projektia? Miten johtoa voisi mielestäsi sitouttaa projektiryhmän ja konsulttien tukemiseen?
- Myönsikö johto mielestäsi riittävät resurssit projektin toteuttamista varten? Jos ei, millä osa-alueille resursseja olisi mielestäsi voitu myöntää enemmän?
- Koetteko ylimmän johdon projektille osoittaman tuen vähentävän muutosvastarintaa?
- Voisiko ylin johto edistää projektin aikaista konfliktien ratkaisua? Miten?
- Millaisissa tilanteissa ja millä tavoin johdon tulisi puuttua projektin kulkuun?

Yhteenveto

- Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät yksittäiset tekijät konsulttien kanssa toteutettavan yhteistyösuhteen toimimiselle?
- Onko yhteistyösuhteissa esiintynyt sellaisia ongelmakohtia, joita tässä haastattelussa ei vielä ole mainittu? Miten kehittäisit näiden ongelmien ratkaisemista?

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO (KONSULTIT)

Taustakysymykset

- Mikä on työnimikkeesi organisaatiossasi?
- Millaisessa roolissa toimit toiminnanohjausjärjestelmien implementointiprojekteissa?
- Miten kuvailisit osallistumiesi projektien menestyksekkyyttä yleisellä tasolla?

Kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta

Tiedonsiirto ja luottamus

- Laaditaanko asiakasorganisaatioiden kanssa yleensä erillinen strategia implementaation aikaista tiedonsiirtoa varten?
- Kiinnitetäänkö projekteissa riittävästi huomiota tiedonsiirtoa ja oppimista tukevien rakenteiden kehittämiseen? Neuvotaanko asiakasta tällä saralla?
- Opetetaanko järjestelmän käyttäjille heidän työssään tapahtuvista muutoksista?
- Onko asiakasorganisaatioiden projektiryhmäläisillä mielestäsi ollut riittävä osaamis- pohja projektiin osallistumiseksi ja koulutettavien asioiden ymmärtämiseksi?
- Onko asiakasyritysten työntekijöillä mielestäsi riittävä IT-osaaminen vai pitäisikö yleisiä IT-koulutuksia järjestää lisää ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa?
- Kannustetaanko asiakasorganisaatioiden jäseniä päivittäisen tason vuorovaikutukseen konsulttien kanssa?
- Työskentelevätkö konsultit ja asiakasorganisaation työntekijät mielestäsi kohti yhteiseksi kokemaan tavoitetta?
- Pyritäänkö projektiryhmän keskinäistä yhteistyösuhdetta rakentamaan läheiseksi tietoisilla tiiminrakennusmetodeilla, joissa myös konsultit ja asiakkaan työntekijät otetaan huomioon?
- Millaisin keinoin projektiryhmän välistä tiiminrakennusta voitaisiin toteuttaa?
- Pyritäänkö projekteissa tietoisesti rakentamaan luottamussuhdetta asiakkaan kanssa jollain käytännön metodeilla? Miten luottamussuhdetta voitaisiin rakentaa?
- Tuntuuko sinusta, että konsulttien ja asiakasorganisaation työntekijöiden välillä vallitsee täysi luottamus toisen osapuolen ammattitaitoon ja hyvántahtoisuuteen?
- Oletko havainnut konsulteissa tai asiakkaan työntekijöissä haluttomuutta joidenkin tietojen jakamiseen? Jos kyllä, millaisen tiedon yhteydessä?
- Miten tiedon jakamisen avoimuutta voisi mielestäsi parantaa?

Kommunikaation tehokkuus

- Oletko havainnut kommunikaatio-ongelmia yhteistyösuhteessa asiakkaan kanssa? Jos kyllä, millaisia ongelmia olet havainnut ja miten niihin on reagoitu?
- Millä käytännön keinoin kommunikaatio-ongelmiin voitaisiin reagoida?
- Onko kommunikaatio asiakkaan kanssa mielestäsi yleensä tarpeeksi tiheää?

- Voisiko asiakkaiden kanssa toteutettavaa tiedon vaihtamista mielestäsi monipuolistaa jotenkin?
- Onko sinulla joskus vaikeuksia ymmärtää asiakkaiden sanomisia projektissa? Entä oletko asiakkaiden ymmärtävän sinun ja organisaatiosi jäsenten sanomiset ongelmittain?
- Osaavatko asiakkaat mielestäsi kertoa riittävän yksityiskohtaisesti järjestelmää kohtaan omaamistaan tarpeista?
- Saatteko mielestänne yleensä riittävän perehdytyksen asiakasyritysten toimintaan? Millaisin keinoin perehdytystä voisi kehittää?
- Määritelläänkö konsulttien ja asiakkaan suhteen rajapintaan yleensä niin sanottu välimies, joka on jatkuvassa yhteydessä molempiin yhteistyön osapuoliin?
- Toimiiko projektiryhmän ja konsulttien sekä johdon välinen viestintä mielestäsi yleensä toivotulla tavalla?

Konfliktien johtaminen

- Oletko kohdannut projekteissa konflikteja asiakkaiden kanssa?
- Mistä konfliktit ovat mielestäsi johtuneet?
- Miten konfliktien ratkaiseminen on toteutettu käytännössä ja miten siinä on onnistuttu?
- Millä tavoin konfliktien ratkaisua voitaisiin kehittää, tai niiden syntyä ennaltaehkäistä?
- Miten organisaatioiden osaavuus konfliktien johtamisen yhteydessä näkyy mielestäsi projekteissa käytännössä?
- Vähentävätkö jotkin konsulttien ominaisuudet mielestäsi konfliktien syntymistä?

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

- Millaisin ei-rahallisin motivaattorein asiakasorganisaation sisäisen työntekijäkunnan motivaatiota projektia kohtaan voitaisiin mielestäsi parantaa? Entä konsulttien motivaatiota?
- Käytetäänkö projekteissa yleensä rahallisia kannustimia?
- Parantavatko oikein kohdistetut rahalliset kannustimet mielestäsi asiakasorganisaation työntekijöiden tai konsulttien työskentelyä projektissa? Miten?
- Millä tavoin kohdistaisit konsulttien tai yrityksen sisäiset kannustimet, jotta niiden avulla päästäisiin toivottaviin tuloksiin?

Konsulttien pätevyys

- Mikä tai mitkä ovat mielestäsi pätevän konsultin tärkeimpiä ominaisuuksia?
- Mitkä ominaisuudet tekevät konsultista uskottavan tiedonlähteen?
- Pidätkö konsulttien liiketoiminta-alakohtaista osaamista oleellisena konsultin pätevyydelle työskennellä asiakasyrityksessä?
- Kiinnittävätkö asiakasorganisaatiot mielestäsi riittävästi huomiota konsulttien valintaprosessiin?
- Miten suhtaudut projektin parissa työskentelevien konsulttien tai asiakkaan edustajien vaihtuvuuden vaikutukseen projektin etenemiseen?

Järjestelmän käyttäjien tuki

- Oletko havainnut asiakasorganisaation työntekijöiden muutosvastarinnan heijastuneen konsultteja kohtaan asennoitumiseen?
- Millä keinoin konsultteja vastaan asennoitumista voitaisiin mielestäsi vähentää ja varmistaa järjestelmän käyttäjien tuki käyttöönottoa kohtaan?
- Ilmaisevatko järjestelmän käyttäjät mielestäsi tarpeitansa ja mielipiteitänsä riittävän avoimesti projektien aikana?
- Miten järjestelmän käyttäjiä voitaisiin kannustaa avoimempaan kommunikaatioon?
- Millä tavoin ja missä vaiheissa järjestelmän käyttäjien pitäisi olla mukana projektissa?
- Toteutetaanko projektit mielestäsi yleensä riittävän käyttäjäkeskeisesti?
- Miten asiakasyritysten projektin osanottajat pitäisi mielestäsi valita?

Ylimmän johdon tuki

- Tukeeko asiakasyrityksen ylin johto yleensä projektia näkyvin keinoin?
- Millä tavoin ylin johto voi tai miten sen pitäisi tukea projektia? Miten johtoa voisi mielestäsi sitouttaa projektiryhmän ja konsulttien tukemiseen?
- Myöntääkö johto mielestäsi yleensä riittävät resurssit projektin toteuttamista varten? Jos ei, millä osa-alueilla resursseja voisi mielestäsi myöntää enemmän resursseja?
- Koetteko ylimmän johdon projektille osoittaman tuen vähentävän muutosvastarintaa?
- Voisiko ylin johto edistää projektin aikaista konfliktien ratkaisua? Miten?
- Millaisissa tilanteissa ja millä tavoin johdon tulisi puuttua projektin kulkuun?

Yhteenveto

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät yksittäiset tekijät asiakkaan kanssa toteutettavan yhteistyösuhteen toimimiselle?
- Onko yhteistyösuhteissa esiintynyt sellaisia ongelmakohtia, joita tässä haastattelussa ei vielä ole mainittu? Miten kehittäisit näiden ongelmien ratkaisemista?